



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Systemy hodnocení pracovníků

Performance management system

Bakalářská práce

Studijní program: **Ekonomika a management**
Studijní obor: **Personální management v průmyslových podnicích**
Vedoucí práce: **PhDr. Markéta Šnýdrová, PhD.**

Kateřina Mikovcová

Praha 2015

Vzor citačního záznamu

MIKOVCOVÁ, Kateřina. *Systémy hodnocení pracovníků*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Markétě Šnýdrové, PhD. za cenné připomínky a odborné rady během zpracovávání této práce. Dále děkuji všem, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, za ochotu a věnovaný čas.

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o problematice hodnocení pracovníků, která je důležitou činností řízení lidských zdrojů. Cílem této práce je popsat systém hodnocení pracovníků v konkrétní organizaci a navrhnout změny na zlepšení. Teoretická část obsahuje definice systému hodnocení, kritéria, nejčastěji používané metody a také návaznost hodnocení na další personální činnosti. Praktická část je zaměřena na popis nastaveného systému hodnocení v konkrétní organizaci, který je proveden na základě rozboru interních dokumentů organizace. Dále je využito dotazníkové šetření mezi zaměstnanci doplněné o několik rozhovorů. Na závěr práce jsou uvedeny návrhy a doporučení na odstranění zjištěných problémů.

Klíčová slova

Hodnocení pracovníků, systém hodnocení, metody hodnocení, pracovní výkon

Abstract

This Bachelor thesis deals with the issue of employee evaluation, which is an important part of human resources management. The goal of the thesis is to describe the performance management system in a particular organization and to propose changes for improvement. The theoretical part includes definitions of performance management systems, evaluation criteria, the most commonly used methods and follow-up to other human resources functions. The practical part is focused on describing the current performance management system in a particular organization, which is based on analysis of the organization's internal documents. A survey of employees complemented by several interviews is also utilized. In conclusion, there are some suggestions and recommendations for removing problems which were identified during the study.

Key words

Employee evaluation, performance management system, evaluation methods, work performance

Obsah

1. Úvod	3
I. Teoretická část	5
2. Hodnocení pracovníků	5
2.1. Proces hodnocení	7
2.3. Metody hodnocení.....	16
2.4. Vazba mezi hodnocením a dalšími personálními činnostmi	22
II. Praktická část.....	25
3. Hodnocení pracovníků v podniku	25
3.1. Představení podniku	26
3.2. Systém hodnocení pracovníků v podniku.....	27
3.3. Výsledky a výstupy hodnocení	30
3.4. Návrhy a doporučení	34
4. Závěr.....	47
Zdroje	49
Seznam obrázků	51
Seznam grafů	51
Přílohy	52

1. Úvod

Řízení lidských zdrojů se během několika posledních let stalo významnou složkou řízení organizace. Již se nejedná o personální činnost pouze administrativního charakteru, ale zaměřuje se i na strategie, které souvisí se strategiemi celé organizace. Pohled na pracovníky se také změnil. Již nejsou chápáni jako pouhý zdroj a nákladová složka, ale jako důležitý kapitál, díky kterému organizace zvyšuje svoji konkurenceschopnost. Pro zvýšení konkurenceschopnosti musí organizace o své pracovníky pečovat, aby podávali lepší pracovní výkon a efektivně je využívat. Do péče o pracovníky jsou zahrnovány procesy, kterými se zabývá řízení lidských zdrojů. Jedním z těchto procesů je i hodnocení pracovníků, které bylo zvoleno jako téma pro tuto bakalářskou práci.

S hodnocením se lidé setkávají v průběhu celého života. Děti jsou chváleny a napomínány za dobré či špatné chování, studenti procházejí hodnocením ve škole a sportovci jsou hodnoceni za svůj sportovní výkon. Každé takové hodnocení posouvá člověka k tomu, aby podával lepší výkon.

Podobně je tomu i při hodnocení pracovníků v organizaci. Pokud je tento proces nastaven správně, stimuluje pracovníky k podávání lepších výkonů, což má za následek i zvýšení produktivity organizace jako celku. Systém hodnocení pracovníků se v organizaci zavádí proto, aby bylo možné zjistit, jaké pracovník podává výkony a zda existují oblasti, ve kterých by se mohl zlepšit. Dále umožňuje rozpoznat talent a potenciál pracovníků. Je to proces, který pomáhá řídit pracovníky a jejich pracovní výkon. Špatné nastavení systému hodnocení může mít za následek nižší výkon pracovníků, snížení jejich motivace či dokonce zvýšení fluktuace pracovníků v organizaci.

Cílem bakalářské práce je popsat danou problematiku systému hodnocení pracovníků, popsat stávající systém hodnocení v konkrétní organizaci a formulovat návrhy na zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části je zpracována problematika systému hodnocení pracovníků. Nejprve je vysvětlen pojem hodnocení v souvislosti s pracovním výkonem. Dále je věnována pozornost samotnému procesu hodnocení, definicím a jeho průběhu. V dalších kapitolách jsou uvedeny různé formy a nejčastěji používané metody pro hodnocení pracovníků. Poslední kapitola teoretické části je věnována návaznosti hodnocení na další personální činnosti.

Praktická část je věnována systému hodnocení v konkrétní organizaci. Nejprve je představena činnost Podniku. Dále je pozornost věnována popisu nastaveného systému hodnocení pracovníků, která je provedena na základě studia interních dokumentů a směrnic Podniku. Následně je proveden průzkum, jak pracovníci vnímají nastavený systém hodnocení. Tento průzkum probíhá formou dotazníkového šetření a je doplněn o několik rozhovorů s pracovníky. Následně jsou uvedeny procesy, které mají návaznost na systém hodnocení pracovníků. Konec praktické části je věnován vlastním návrhům a doporučením pro zefektivnění procesu hodnocení v Podniku. Pro praktickou část byl stanoven následující výzkumný předpoklad: Nastavený systém hodnocení v Podniku má problémové oblasti.

I. Teoretická část

2. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je důležitá personální činnost, která zjišťuje, jak pracovník vykonává svou práci a jak plní úkoly. Zjištěné výsledky jsou sdělovány jednotlivým pracovníkům a hledají se cesty ke zlepšení pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 207 – 208). Pro každého zaměstnavatele je důležité znát své zaměstnance a i to, jak pracují a jaké podávají výkony. Jestliže je proces hodnocení nastaven správně, pomáhá nejen zaměstnavateli zjistit, jak výkonné má zaměstnance, ale pomáhá dovést zaměstnance k podávání lepších výkonů a také nastavit systém odměňování, vzdělávání, plány kariéry a rozvoje.

Bez definování toho, co je to pracovní výkon, ho nelze měřit ani řídit (Armstrong, 2011, s. 44). Dříve byly za pracovní výkon považovány výsledky práce jednotlivce či celé organizace. Jednalo se pouze o kvantitativní výsledky, tedy o jasně měřitelné množství práce. Časem se ukázalo, že kvantitativní výsledky nejsou rozhodujícím ukazatelem pro výkon práce, jelikož přibývaly činnosti, jejichž výsledky nebylo možné měřit. *„Začalo být zřejmé, že výkon je také způsob provedení, způsob chování. A existuje názor, že výkon je v podstatě jenom chování – způsob, jakým organizace, týmy a jednotlivci vykonávají práci“* (Koubek, 2004, s. 22).

Palán (2002, s. 231) definuje výkon (odvozeno z anglického slova performance) jako *„Stupeň plnění úkolů charakterizujících práci jedince, skupiny, či organizace“*. Výkon je možné měřit dle objemu výroby a služeb za určitou dobu nebo pomocí ukazatele produktivity práce. Pracovní výkon měří množství a kvalitu práce a rovněž i přístup k práci, chování a další charakteristiky (docházka, fluktuace, ochota,...).

Na výkon pracovníků působí několik vlivů. Pracovník k efektivnímu výkonu práce potřebuje mít dobrou motivaci a podporu od vedoucího, který by mu měl být vzorem i koučem zároveň. Rovněž je potřeba, aby pracovník měl vhodnou úroveň schopností, které jsou nezbytné pro výkon jeho práce. Pracovní výkon je dále ovlivněn pracovní skupinou, do které je pracovník zařazen. Pracovní skupina může silně pozitivně nebo i negativně

ovlivňovat chování, postoje i pracovní výkon. Velmi velký vliv na výkon má i samotná organizace. Pokud v organizaci existuje neefektivní kultura, politika či systémy práce, nebo pokud organizace nemá silnou vizi, mohou vzniknout překážky efektivnímu výkonu práce (Armstrong, 2011, s. 46).

2.1. Proces hodnocení

O procesu hodnocení existuje několik publikací, které uvádějí různé pohledy a různé definice. Například Šikýř (2012, s. 115) definuje proces hodnocení jako nástroj řízení pracovního výkonu. *„Hodnocení zaměstnanců umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce“*. Další také výstižnou definici uvádí Koubek (2007, s. 207 – 208), který podrobně definuje proces hodnocení pracovníků jako *„velmi důležitou činnost zabývající se:*

a) *zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy k ostatním, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*

b) *sdělováním zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*

c) *hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci“*.

Hodnocení je tedy zpětnou vazbou jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Podává informace o tom, zda pracovník zvládá vykonávat činnosti související s jeho pracovním místem, napomáhá zjistit, jaké má pracovník potřeby vzdělávání či možnosti rozvoje a umožňuje stanovit odměny závislé na výkonu (Koubek, 2007, s. 207 – 208).

Wágnerová (2008, s. 62) k definici doplňuje funkce hodnocení pracovníků. Pro hodnocení pracovníků je nutné analyzovat jejich pracovní činnosti a podat jim tak zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního výkonu. Rovněž díky hodnocení lze posoudit, jak vedoucí pracovníci přistupují k řízení lidí. Na základě výsledků hodnocení pracovníků lze stanovit odměny, odhalit potřeby odborného rozšiřování znalostí či dovedností, nebo rozhodnout o možné změně pracovního zařazení.

Šikýř (2012, s. 117) definici rozvádí a uvádí několik možných cílů hodnocení pracovníků. *„Hodnotí se rozhodující kritéria, charakteristiky a determinanty pracovního výkonu zaměstnanců: výsledky, chování, schopnosti, motivace, podmínky“* (Šikýř, 2012, 117). Hroník (2006, s. 20 – 23) tyto cíle rozděluje na tři oblasti hodnocení, přičemž by hodnocení mělo být zaměřeno na všechny. První oblastí je vstup. Vstupem jsou myšleny kompetence – to, co pracovník vloží do své práce. Další oblastí je výstup, což je výkon a výsledky. Poslední

hodnocenou oblastí je proces. V této oblasti se hodnotí to, jak pracovník přistupuje ke své práci. „*Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou*“, ovšem každý cíl má jinou prioritu. Určení priorit závisí na personální strategii organizace.

Cíle hodnocení

Arthur (2010, s. 14 – 15) uvádí, že „*hlavním cílem hodnocení je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance a poté zlepšovat vztahy a motivovat zaměstnance, aby sledovali cíle, které jsou v souladu s cíli organizace*“.

Veškeré stanovované cíle by měly být SMART, tedy chytré cíle (Armstrong, 2007, s. 421), (Koubek, 2007, s. 220).

S – specific (specifické)

M – measurable (měřitelné)

A – achievable (dosažitelné)

R – realistic (reálné)

T – time framed (termínované)

Hroník (2006, s. 60) ještě pro zajímavost uvádí cíle, které jsou opakem SMART. Jde o cíle hloupé, neboli DUMB.

D – defective (nedokonalé)

U – unrealistic (nereálné)

M – misdirected (nesprávně zaměřené)

B – bureaucratic (byrokratické)

Vnímání stanovených cílů jako spravedlivé a důvěra nadřízeným, možnost podílet se na stanovování cílů a podpora nadřízených – to vše napomáhá k tomu, aby pracovníci přijali stanovené cíle. „*Lidé pracují lépe, pokud mají konkrétní a náročné, ale dosažitelné cíle*“ (Armstrong, 2011, s. 113).

Fáze procesu hodnocení

Samotný proces hodnocení pracovníků má tři základní fáze. První fáze je fází přípravnou. Je nutné stanovit předmět hodnocení a zásady, kterými se hodnotitel i hodnocený mají řídit. Stanoví se postup nebo plán, jak bude hodnocení probíhat. V některých organizacích se užívají hodnotící formuláře. Je nutné provést analýzu pracovních míst a definovat kritéria výkonu. Rovněž je nutné o hodnocení i o kritériích informovat pracovníky (Koubek, 2007, s. 215). V některých organizacích se pracovníci účastní školení, kde je vysvětlen smysl a struktura hodnocení. Školení pro ty, kteří hodnotí, jsou směřována spíše k nácviku dovedností pro hodnocení, zatímco školení pro hodnocené slouží spíše k vysvětlení smyslu a cíle hodnotícího procesu (Pilařová, 2008, s. 74 – 76). Nejprve je tedy nutné definovat roli pracovníka, což znamená, že se pracovník se svým vedoucím dohodne na tom, co se od pracovníka očekává, že bude dělat, i to, jak se při výkonu práce bude chovat. Dále se stanoví očekávané výsledky pracovního výkonu a ukazatele nebo způsoby měření, aby se dala určit míra splnění zadaných cílů. Následně se vše zaznamená buď formou dohody, nebo smlouvy o pracovním výkonu anebo organizací stanovených formulářů (Koubek, 2004, s. 40 – 42). „*Ideální formulář v sobě kloubí popisné termíny vyžadující ilustrativní komentáře s dostatečným místem pro zaměstnance, aby se mohli vyjádřit k hodnocení svých vedoucích*“ (Arthur, 2010, s. 64). Jako cíle se mohou stanovit přímo výsledky práce, které jsou kvantifikovatelné a mohou být měřeny například ve formě výstupů, výnosů, úrovní poskytovaných služeb nebo snižováním nákladů či mírou reklamací (Armstrong, 2007, s. 420).

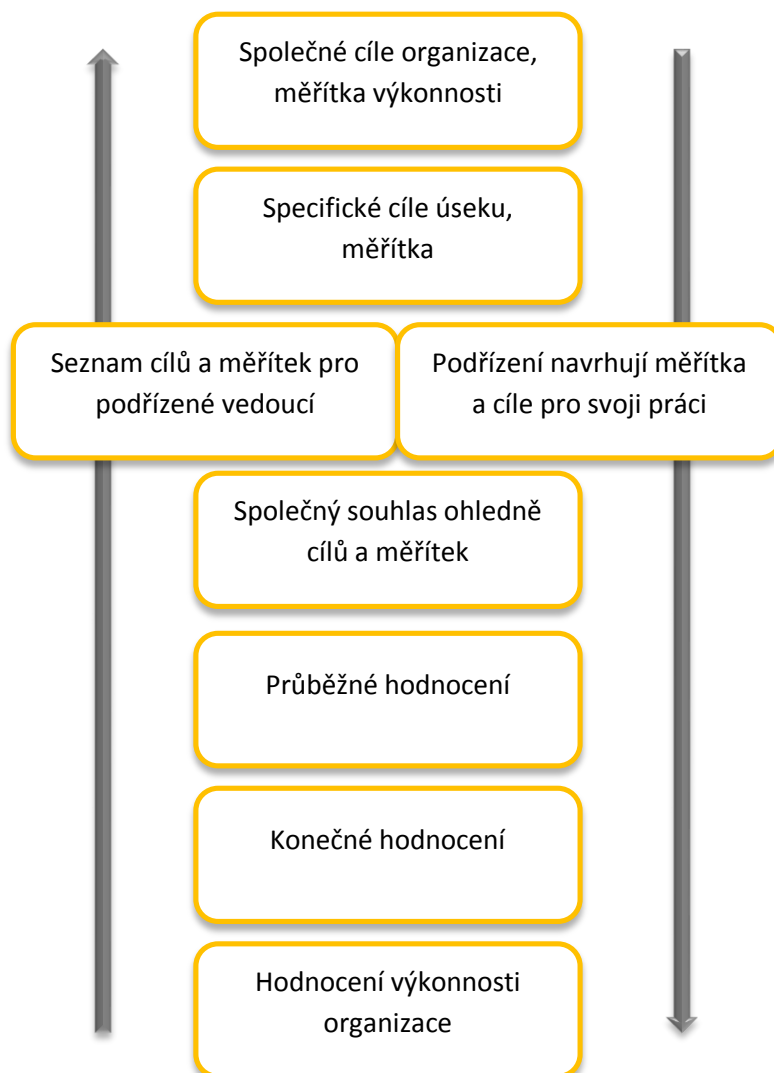
Během druhé fáze se získávají informace a podklady pomocí pozorování pracovníků při práci nebo na základě jejich odváděných výsledků. Vhodné je tyto informace evidovat, aby bylo možné se k nim vracet, kdyby později vznikaly spory a nejasnosti (Koubek, 2007, s. 215). V této fázi se realizují potřebné kroky, které vedou k naplnění stanovených cílů. Potřebné kroky činí nejen sám pracovník nebo skupina pracovníků, ale činí je i vedoucí/manažer a to tím, že se snaží své podřízené motivovat a udávat směr, jakým dále postupovat (Koubek, 2004, s. 40 – 43).

V poslední fázi dochází k vyhodnocení získaných informací o výsledcích, pracovním chování a dalších vlastností, které by mohly ovlivňovat výsledek hodnocení. Zpravidla se výkon pracovníka porovnává se stanovenými cíli, či normami a s požadavky kladenými na pracovní pozici. Hodnocení běžně probíhá formou hodnotícího rozhovoru, během kterého

se stanoví výsledek, na jehož základě se určí postup do budoucna (Koubek, 2007, s. 215 – 216). Vyhodnocení výsledků by mělo vycházet ze skutečného pracovního výkonu pracovníka a především by mělo být konkrétní, aby bylo možné stanovit kroky pro případné potřebné změny.

Wágnerová (2008, s. 32 – 33) uvádí schéma procesu hodnocení (obr. 1). Celý proces začne stanovením cílů organizace a to zpravidla na jeden rok. Dále se navrhnou specifické cíle jednotlivých úseků a rovněž i kritéria měření. V další fázi nadřízení navrhnou cíle a měřítka pro své podřízené, přičemž podřízení navrhuje své cíle a měřítka také. Poté je vzájemně prodiskutují a společně stanoví konečné cíle a měřítka výkonu. Armstrong (2007, s. 421) doplňuje, že při měření pracovního výkonu je nutné brát v úvahu i dosažené znalosti a dovednosti pracovníka a rovněž i jeho chování. Chování lze hodnotit na základě ochoty při plnění úkolů, dodržování pravidel, nebo jednání s lidmi či vztahů na pracovišti. Dovednosti a znalosti lze posuzovat na základě spolehlivosti, loajality nebo také dle samostatnosti či dalších dovedností (Koubek, 2007, s. 213). V průběhu celého hodnotícího období dochází k průběžnému hodnocení a případně se stanovují nápravná opatření. Na konci období, zpravidla po jednom roce, proběhne konečné hodnocení jednotlivých pracovníků, úseků i organizace jako celku. Výstupy hodnocení se stávají podkladem pro nové cíle na další období a pro nový směr strategie organizace Wágnerová (2008, s. 32 – 33).

Obr. 1 Schéma procesu hodnocení



(Wágnerová, 2008, s. 32)

Výsledky hodnocení

Koubek (2007, s. 225) říká, že každý pracovník musí být s výsledky hodnocení seznámen a musí dostat příležitost se k výsledkům vyjádřit a projednat je se svým vedoucím. Urban (2013, s. 98) ještě doplňuje, že se pracovník může domáhat změny a to způsobem, který by měl být obsažen ve směrnících organizace.

Armstrong (2007, s. 425 – 426) stanovil několik pravidel, která platí pro setkání za účelem sdělení výsledků hodnocení. Nadřizený by se měl dobře připravit na základě seznamu dohodnutých cílů a poznámek, které zaznamenal během roku. Měl by si připravit, kde pracovníka ocení a jaké problémy zmíní, případně i navrhnout možnosti nápravy. Jedná se tedy o celkové zhodnocení pracovníka výkonu. Dále je vhodné navodit správnou atmosféru, ve které je možné vést otevřený, upřímný a přátelský dialog. Jelikož se jedná o oficiální, formální setkání, mělo by sdělování výsledků hodnocení mít pevně stanovený obsah a časový plán. Dle Koubka (2007, s. 225) by měl rozhovor nejen zhodnotit pracovní výkon a projednat plány do budoucna, ale i pomoci ke zlepšení komunikace mezi pracovníkem a jeho vedoucím. Rovněž by se měly projednat možnosti rozvoje či povýšení a rozhovor by měl i napomoci rozpoznat faktory negativně ovlivňující výkon pracovníka. Dalším pravidlem dle Armstronga (2007, s. 425) je poskytnutí dobré zpětné vazby, jelikož pracovníci potřebují vědět přesně, jaký podávají pracovní výkon a nejlepší je uvádět konkrétní příklady. Je vhodné začít rozhovor pochvalou za konkrétní úspěchy, aby se pracovník uvolnil. Dále je vhodné, aby vedoucí vyzval pracovníka k sebehodnocení a vytvořit tak diskuzi, pomocí které se mohou některé záležitosti vyjasnit. Pracovník může vysvětlit, proč se některé věci staly nebo nestaly. Vždy je nutné se zaměřovat čistě na pracovní výkon a ne na osobnost pracovníka. Jay (2006, s. 66) ještě upozorňuje, že by při hodnotícím rozhovoru nemělo docházet k překvapením. Pracovník by v podstatě měl vědět, co ho čeká. Není vhodné mu znovu vytýkat nějaké poklesky či chování. Jde o hodnocení celkového pracovního výkonu, pokroků a projednání budoucnosti, ne o hodnocení malicherností nebo výčitky. Na závěr Armstrong (2007, s. 426) doplňuje, že cílem hodnotícího rozhovoru by mělo být pozitivní zakončení, takže je vhodné dohodnout se na cílech pro další období a sestavit plán postupu.

2.2. Formy hodnocení

Můžeme rozlišovat formální a neformální hodnocení pracovníků. Neformální hodnocení je v podstatě průběžné hodnocení nadřízeným v průběhu výkonu práce. Toto hodnocení je prováděno příležitostně a ve většině případů se nikam nezaznamenává. Jedná se spíše o průběžnou kontrolu pracovního výkonu, která je prováděna na základě každodenní komunikace mezi nadřízeným a podřízeným (Koubek, 2007, s. 208). Jedná se tedy o hodnocení, které je spíše založeno na konkrétní situaci, pocitu a dojmu nadřízeného (hodnotícího), takže neformální hodnocení může být například pochvala anebo výtka.

Pochvala je pro pracovníky velice motivující a je neúčinnější tehdy, následuje-li ihned po vykonání dané činnosti. Pokud se pracovníkovi dostane uznání nebo pochvaly od vedoucího, má to pro něj mnohem větší význam, než pochvala od někoho jiného, což často vede ke zvýšení pracovního výkonu (Urban, 2012, s. 75 – 76). Při neformálním hodnocení nelze přesně posoudit, zda a jakým způsobem pracovník plní své nastavené pracovní cíle, proto je nutné provádět setkání za účelem formálního hodnocení (Koubek, 2004, s. 83).

Formální hodnocení probíhá opakovaně, systematicky a je plánované. Nadřízený s pracovníkem projednává jeho pracovní výkon. Z tohoto hodnocení se uchovávají záznamy, které „slouží jako podklady pro další personální činnosti (např. odměňování, vzdělávání, motivace, ...) týkající se jednotlivců i skupin pracovníků“ (Koubek, 2007, s. 208). Při setkání pro formální hodnocení se hodnotitel s pracovníkem zaměřují na stanovené dohody o pracovním výkonu nebo cíle, jejich měření a poskytnutí zpětné vazby. Cílem je uzavřít celý cyklus hodnocení a to tím, že se dosavadní výkon pracovníka vyhodnotí a stanoví se kroky k následnému rozvoji a dalším pracovním cílům (Armstrong, 2011, s. 87). Koubek (2004, s. 84 – 85) uvádí tři hlavní složky pracovního výkonu, kvůli kterým by se formální hodnocení mělo uskutečňovat pravidelně. Těmito složkami jsou výsledky práce pracovníka, jeho schopnosti a chování a také pokrok nebo rozvoj, kterého pracovník dosáhl. Formální hodnocení je velice důležitou aktivitou a mělo by se provádět minimálně jednou ročně. V podstatě se dá říci, že čím má pracovník náročnější a zodpovědnější náplň práce, tím častěji by se mělo takové setkání za účelem formálního hodnocení konat. U některých pozic dochází k takovému hodnocení i čtvrtletně a u vyšších ještě častěji, například jedenkrát měsíčně, ale také záleží na tom, jak často dochází ke kontaktu, spolupráci a celkové komunikaci mezi pracovníkem a manažerem. Samozřejmě četnost setkání závisí i na kvalitě

odvedené práce. Pokud pracovník podává bezchybné výsledky, není nutné se setkávat příliš často.

Koubek (2004, s. 134) a Pilařová (2008, s. 33 – 34) se podrobně zabývají ještě třemi formami hodnocení pracovníků a to formu slovní, numerickou a grafickou.

Koubek (2004, s. 134) uvádí, že slovní forma vyjadřuje úroveň pracovního výkonu jednoduchými srozumitelnými výrazy tak, aby bylo možné jednoznačně rozlišit, zda se jedná o pozitivní či negativní hodnocení. Může se jednat například o tyto škály:

- Výborný; Velmi dobrý; Dobrý; Dostatečný; Nedostatečný
- Překračující očekávání, Splňující očekávání; Nesplňující očekávání
- Velmi efektivní výkon; Efektivní výkon; Rozvíjející se výkon; Základní výkon
- Mimořádně talentovaný; Velmi schopný; Schopný; Vyžadující zlepšení

Armstrong (2011, s. 166) rozlišuje pozitivní a negativní škálu. Negativní škálu znázorňují první dva příklady. Stále více se užívají přístupy s pozitivní škálou hodnocení, jelikož negativní škála může na pracovníky působit demotivačně. V některých případech je lepší použít „výkon vyžadující zlepšení“ místo „základní výkon“. Jde tedy o to, aby škála *„nabízela pozitivní upevňování a posilování žádoucího chování, nebo alespoň zdůrazňovala potřebu zlepšení u pracovníků s nižší úrovní výkonu“*. Nicméně i při využití pozitivních škál hodnocení si pracovníci mohou časem uvědomit, že označení „základní výkon“ je v podstatě stejné jako „nedostatečný“ a k demotivaci dojde i tak. Aby se předešlo i tomuto, je vhodné každé slovní ohodnocení více rozvést a popsat tak, jaký pracovní výkon danému ohodnocení odpovídá (Koubek, 2004, s. 134 – 137).

Číselná forma v podstatě spočívá v bodování pracovního výkonu. Je možné využívat pouze číselné ohodnocení nebo kombinovat bodovací systém se slovním upřesněním (Koubek, 2004, s. 137). V podstatě se jedná o rozlišování dle číselných hodnot na nejlepší – nejhorší, vždy – nikdy a tak podobně. V některých případech jsou popsány jen krajní hodnoty, v jiných případech má každá hodnota svůj význam (Pilařová, 2008, s. 34).

Některé číselné škály jsou využity pouze jako udělování bodů (např. 1 – 5 bodů), ale některé mohou být mnohem detailnější a bývají doplněny o slovní hodnocení (např. 5 = výjimečně vysoký výkon, 4 = velmi dobrý výkon, 3 = průměrný výkon, 2 = kolísavý výkon,

1 = zřídka kdy uspokojivý výkon). Avšak i číselná forma hodnocení má tytéž nedostatky jako forma slovní (Koubek, 2004, s. 137 – 138).

Grafická forma hodnocení umožňuje rozlišit mezi jednotlivými pracovníky i drobnější detaily. Může mít podobu úsečky, na které hodnotitel znázorní jednotlivé stupně, kterých by ovšem pro přehlednost nemělo být více než 10 (Pilařová, 2008, s. 35). Jeden konec úsečky představuje vysoký výkon a druhý konec představuje výkon nízký. Úsečka může být rozdělena na dílčí úseky pro lepší orientaci, ale umístění znaménka záleží na subjektivním rozhodnutí hodnotitele. Je možné stanovit samostatnou úsečku pro jednotlivé stránky pracovního výkonu a následně je dát do obrazce, ve kterém lze jednotlivé body spojit křivkou, což názorně ukáže, na co je potřebné se zaměřit kvůli nápravě a kde naopak je vše v pořádku (Koubek, 2004, s. 138).

Ještě je možné využít všechny tři formy hodnocení najednou. Je to univerzální a jednoduchý postup, který umožňuje hodnotit jakékoli stránky pracovního výkonu a také usnadňuje porovnání výkonu jednotlivých pracovníků. Někdy může být komplikované stanovit jednotlivá kritéria hodnocení a také může dojít k subjektivnímu pohledu hodnotitele na pracovní výkon (Koubek, 2004, s. 141 – 142). Pilařová (2008, s. 33 – 34) doplňuje další riziko. Jestliže tyto formy nejsou doplněny podrobnější metodou hodnocení a jsou využity jako jediný způsob hodnocení, nemá hodnocení smysl a ztrácí i motivační účinky. Nelze tedy celkové hodnocení postavit jen na těchto škálách, jelikož plně nevystihují pracovníkův výkon.

2.3. Metody hodnocení

Pro hodnocení pracovníků je možné použít různé metody, které se od sebe liší tím, na jakou oblast hodnocení se zaměřují, nebo jejich časovou orientací. Dle časové orientace lze rozlišovat metody, které se zaměřují na to, co se již stalo, metody, které hodnotí aktuální situaci a metody, které spíše předpovídají, co by se mohlo stát (Hroník, 2006, s. 54). Armstrong (2007, s. 414) doplňuje, že metody hodnocení se zabývají zkoumáním výstupů, které jsou porovnávány s očekávaným výkonem. Jde o zaměření se na cíle, standardy a ukazatele výkonu, které určují, do jaké míry bylo dosaženo úspěchu. Metody hodnocení se rovněž zaměřují na vstupy a hodnoty, které jsou vyžadovány pro dosažení stanovených cílů. Jedná se spíše o procesy, které jsou zaměřené na plánování a zlepšování budoucího pracovního výkonu, ačkoli se používají i metody, které hodnotí pracovní výkon zpětně. K časově orientovaným metodám uvádí Hroník (2006, s. 54) matici (obr. 2), která obsahuje příklady metod hodnocení. Metody hodnocení je možné třídit podle toho, na jakou oblast hodnocení se zaměřují a jak jsou časově orientovány, tedy zda se zaměřují na to, co se již stalo, co se může stát v budoucnosti anebo zda hodnotí aktuální situaci. Ovšem i metody, které se zaměřují na minulost, obsahují i prvky zaměřené do budoucna, jelikož při zaznamenání pozitivních nebo negativních událostí, se hodnocený bude v budoucnosti chovat tak, aby se vyhnul tomu, co bylo hodnoceno jako negativní. A stejně tak i metody zaměřené na budoucnost obsahují prvky minulosti.

Obr. 2 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Minulost	Praxe (certifikáty)	Klíčové události	Záznam/porovnání výsledků
Přítomnost	AC/DC Audit	Sociogram 360°zpětná vazba	Pozorování Mystery shopping
Budoucnost	Potenciál	Supervize/intervize	MBO (řízení pomocí cílů) BSC (balance score card)

(Hroník, 2006, s. 54)

Dle Hroníka (2006, s. 55) je ideální, „*když hodnocení pracovníka pokrývá všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů.*“ Ovšem pomocí jedné metody hodnocení toho lze těžko dosáhnout, proto je vhodné zvolit nějakou základní metodu a k tomu použít ještě další metodu jako doplnění.

Metod hodnocení pracovníků existuje poměrně mnoho a každá má různé obdoby, proto je v práci uvedeno jen pár nejznámějších metod. Vzhledem k obdobám metod a k různým názvům v různých publikacích uvádíme názvy metod dle Koubka (2007, s. 219 – 224).

Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda je vhodnější spíše pro manažery a vedoucí pracovníky. Nejprve se stanoví jasně dané cíle, kterých je nutno dosáhnout a rovněž se zpracovává i plán postupu, který určuje, jak daných cílů dosáhnout. Jak již bylo uvedeno dříve, cíle musí být SMART (chytré), (Koubek, 2007, s. 219 – 220).

S – specific (specifické)

M – measurable (měřitelné)

A – achievable (dosažitelné)

R – realistic (reálné)

T – time framed (termínované)

Jiní autoři uvádějí jinak stanovované cíle. Například Hroník (2006, s. 59) uvádí cíle KARAT, které jsou obdobou cílů SMART.

K – konkrétní

A – ambiciózní

R – reálné

A – akceptovatelné

T – termínované

Tato metoda má výhodu, že umožňuje pracovníkům zapojit se do procesu sestavování pracovních cílů, což pro ně může mít motivační efekt. Ovšem vyjednávání cílů může být poměrně zdlouhavé a časově náročné. Stejně tak může být obtížné stanovit cíle pro vedoucí

pracovníky a specialisty. Metoda hodnocení podle stanovených cílů je v podstatě univerzální metodou a je možné ji použít pro hodnocení různých pracovních kategorií, ovšem je nutné sledovat, zda pracovníci mají vhodné podmínky pro plnění nastavených pracovních cílů (Koubek, 2004, s. 150). Tato metoda hodnotí především výsledky práce. Bývá nejčastěji používána jako metoda základní a případně bývá doprovázena jinou metodou (Urban, 2013, s. 93).

Hodnocení na základě kritických případů

Při využívání této metody je nutné sledovat a písemně evidovat významné případy/události, které se vyskytly při výkonu práce pracovníka. Je nutné zaznamenávat nejen pozitivní události, ale rovněž i ty negativní (Urban, 2013, s. 95). Veškerá shromážděná evidence tvoří základní podklady pro vyhodnocení pracovního výkonu. Opět se jedná o univerzální metodu. Nutí vedoucí pracovníky soustavně pozorovat pracovní výkon jejich podřízených, což může být i nevýhoda, jelikož si vedoucí pracovníci musí pořizovat záznamy o výkonu průběžně, což zabírá větší množství času. Další nevýhodou může být pochopení významu „kritický“. Každý může kritický případ vnímat různě, proto při použití této metody občas dochází ke konfliktům mezi pracovníkem a jeho nadřízeným (Koubek, 2004, s. 152). Žufan (2013, s. 53) uvádí, že se tato metoda převážně využívá pro hodnocení pracovníků, kteří pracují relativně samostatně, jako například analytici, vývojáři nebo i klíčoví prodejci a další, kteří svou prací ovlivňují celkové výsledky organizace. Při použití jiných metod může dojít k situaci, kdy je převážně hodnocen pracovní výkon za poslední měsíc a ne za celé hodnocené období. Tato situace při použití metody hodnocení na základě kritických případů nenastane, jelikož spočívá v zaznamenávání významných událostí během celého hodnoceného období. Ačkoli je tato metoda zaměřena na události v minulosti, lze ji velice dobře využít pro plánování budoucích změn a rozvoje. Je ovšem nutné, aby zapsané události byly popsány co nejdětalněji, aby i po delší době bylo vše srozumitelné (Hroník, 2006, s. 61 – 63).

360° zpětná vazba

Třistašedesátistupňová vazba patří mezi modernější a stále více používané metody hodnocení. Koubek uvádí definici zpětné vazby jako "*systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řad zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby*" (Koubek, 2004, s. 120). Třistašedesátistupňová zpětná vazba bývá také nazývána jako vícezdrojová zpětná vazba. Jedná se o proces hodnocení pracovního výkonu, kdy zpětnou vazbu podává několik hodnotitelů, mezi kterými může být manažer, podřízený, ostatní kolegové i zákazníci (Armstrong, 2011, s. 128). Systém 360° zpětné vazby vystihuje následující model (obr. 3), na kterém Hroník (2006, s. 66 – 67) stručně vysvětluje, že metoda spočívá v tom, že hodnoceného hodnotí různí lidé na základě stejných kritérií a důležitou součástí je i sebehodnocení. Do této metody se může zapojit i mnohem více lidí, než je znázorněno na modelu. Je možné zapojit nejen základní skupiny pracovníků (nadřízený, zákazník, podřízený...), ale i další podskupiny. Pracovníka tedy nemusí hodnotit pouze jeho přímý nadřízený a kolega ze stejného úseku, ale může ho hodnotit i nižší podřízený nebo kolega z jiného oddělení, se kterým při práci přijde do styku.

Obr. 3 Model 360° zpětné vazby



(Hroník, 2006, s. 66)

Obvykle se při této metodě využívají dotazníky, ve kterých se porovnávají schopnosti a chování hodnoceného pracovníka s nějakým seznamem schopností. V podstatě se jedná o porovnávání toho, co pracovník dělá, s tím, co by v rámci svého výkonu práce měl dělat. Takže se hodnocení zaměřuje převážně na schopnosti řízení lidí, řízení sama sebe, nebo třeba i komunikaci, přístup k práci a další. V některých dotaznících jsou hodnotitelé vyzváni, aby stručně charakterizovali pracovníkovu chování, v jiných případech se využívá klasifikačních stupnic, které umožňují, aby hodnotitel přiřadil slovní nebo číselnou klasifikaci (Koubek, 2004, s. 121 - 122).

Tuto metodu hodnocení lze převážně využít při hodnocení středního managementu. Nejen, že pracovníci jsou hodnoceni klasicky - svými nadřízenými, ale mohou je hodnotit i jejich kolegové, kteří v rámci výkonu práce přijdou s hodnoceným pracovníkem do styku. Rovněž mohou být hodnoceni i svými podřízenými, což poskytuje možnost zjistit a ověřit, jak hodnocený pracovník umí řídit a organizovat práci ve svém oddělení (Žufan, 2013, s. 51). Jelikož mohou hodnotit i podřízení pracovníci, výsledky bývají často ovlivněny oblíbeností hodnocených manažerů, než jejich opravdovým příspěvkem pro organizaci, proto se tato metoda využívá především pro účely rozvoje a vzdělávání a ne pro účely odměňování. (Wágnerová 2007, s. 76).

Výhodou třistašedesátistupňové zpětné vazby je možnost identifikovat kritické oblasti, které je nutné zlepšovat a umožňuje manažerům zjistit, jak působí na své okolí. Zpětná vazba ovšem nemá příliš veliký význam, pokud se po jejím vyhodnocení nečiní další potřebné kroky nebo pokud se dokonce ani nevyhodnotí, a pokud pracovníci neposkytnou upřímné odpovědi (Armstrong, 2007, s. 437 - 438).

Metoda BARS

BARS je zkratka pro Behaviorally Anchored Rating Scales, česky klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Tato metoda hodnotí především chování a přístup k práci na rozdíl od ostatních metod, které jsou zaměřeny na hodnocení výsledků práce. "*Má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce*" (Koubek, 2007, s. 223). K této metodě je nutné definovat jednotlivé úkoly, které jsou vykonávány na daném pracovním místě a vytvořit ke každému pracovnímu úkolu popis možného pracovního

chování (Koubek, 2007, s. 223). Při využití této metody by měl pracovník a jeho vedoucí stanovit, které pracovní chování je efektivní, které není, a které je považováno za neutrální. Každé pracovní chování je rozčleněno do několika úrovní efektivity. Stanovuje se pouze několik příkladů pracovního chování nebo úkolů, které jsou od pracovníka očekávány, jelikož není možné vymezit úplně vše. Některé práce mohou mít třeba i deset stanovených příkladů a každý z nich může mít vlastní škálu hodnocení (Wágnerová, 2008, s. 72). Stanovené příklady pracovního chování by měly být pro pracovníky přijatelné, jelikož se sami podílejí na jejich vytvoření, ale jedná se o metodu časově náročnou, jelikož je nutné pro každé pracovní místo sestavit jiné škály (Koubek, 2004, s. 149). Armstrong (2011, s. 173) doplňuje, že je zde stále riziko subjektivního posuzování, jelikož si každý může stanovené definice chování vyložit jinak. *„Tyto stupnice se ani všeobecně nepoužívají, s výjimkou určité modifikované podoby jako dimenze pro účely rozlišování v nějaké soustavě schopností chování“* (Armstrong, 2011, s. 173).

Checklist

Ve výkladovém slovníku je checklist definován jako dotazník, který obsahuje seznam stanovených kritérií, ve kterém vedoucí zaškrťává, zda se uvedený typ pracovního chování u hodnoceného vyskytuje nebo ne (Palán, 2002, s. 77). Vedoucí zpravidla označuje jen odpověď ano, nebo ne. V dotazníku může být uvedeno větší množství vzorců chování, a každé chování může mít přidělenou jinou váhu. Stejně jako jiné metody hodnocení i checklist je časově náročný na přípravu, jelikož pro každou pracovní pozici musí být sestaveny specifické vzorce chování a také je možné, že každý hodnotitel si vyloží stanovené vzorce chování jinak, takže tato metoda nemůže být jednoznačně považována za objektivní (Koubek, 2007, s. 223).

K metodám hodnocení Koubek (2007, s. 225) ještě dodává, že je možné je doplnit i o některé metody, které se běžně využívají při výběru pracovníků. Jedná se například o assessment centre, nebo o různé testy znalostí a dovedností.

2.4. Vazba mezi hodnocením a dalšími personálními činnostmi

Všechny činnosti spadající do řízení lidských zdrojů spolu úzce souvisí nebo na sebe navazují. Hodnocení pracovníků poskytuje podklady pro některé z nich. Koubek (2007, s. 231 – 232) uvádí souvislosti se všemi personálními činnostmi. Hodnocení může mít souvislost s personálním plánováním a to jak v oblasti plánování potřeb vzdělávání, tak v oblasti plánování potřeb pracovníků. Velká souvislost je naznačena i s analýzou pracovních míst, jelikož poskytuje specifikaci pracovního místa. Hodnocení může souviset i se získáváním a výběrem pracovníků, nicméně nejdůležitější základ tvoří hodnocení pro vzdělávání a rozvoj, odměňování a rozmísťování pracovníků.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Na základě výsledků hodnocení lze rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků. Na soustavné vzdělávání a rozvíjení je neustále kladen veliký důraz nejen pro zlepšování pracovního výkonu, ale také pro zvyšování spokojenosti pracovníků s jejich kvalitou pracovního života. Vzdělávání a rozvoj se tak více považuje za součást pracovního výkonu (Bartoňková, 2010, s. 37).

Bartoňková (2010, s. 11) velice jednoduše definuje vzdělávání jako „hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí“. Armstrong (2007, s. 461 - 462) ovšem používá výstižnější definici. „Vzdělávání je proces, během nějž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ Cílem vzdělávání je mít kvalifikované a schopné pracovníky, kteří pomohou uspokojit aktuální i budoucí potřeby organizace. Jedná se tedy o nepřetržitý proces, který prohlubuje dovednosti, schopnosti a postoje pracovníků tak, aby byli připraveni na složitější pracovní úkoly. Koubek (2007, s. 252 – 253) se věnuje několika důležitým důvodům, proč se věnovat vzdělávání pracovníků. Často se mění technologie, objevují se nové poznatky a mění se i lidské potřeby a tím i trh výrobků a služeb, na to všechno musí pracovníci umět reagovat. Rovněž je nutné pracovníky připravit na organizační změny, změny ve způsobu řízení i v povaze práce. A v neposlední řadě, organizace poskytující možnost vzdělávání a rozvoje mají lepší pověst.

Rozvoj se od vzdělávání nepatrně liší. Je to vývojový proces, který rozvíjí znalosti a schopnosti, které budou potřebné při náročnějších a odpovědnějších pracovních úkolech. Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem je takový, že „rozvoj se nesoustřeďuje na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě“. Důraz je kladen na osobní rozvoj a učení se ze zkušenosti (Armstrong, 2007, s. 470).

Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků se snaží o to, aby organizace měla správné lidi na správných místech, což znamená pověřit pracovníka přiměřenými úkoly a optimálně využívat jeho schopnosti. Jedná se o spojení správných pracovníků ve správný čas na správné místo tak, aby došlo k optimalizaci vztahu mezi pracovníkem, jeho prací a jeho pracovním místem, a tím by mělo dojít ke zlepšení celkového pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 235).

Koubek (2007, s. 238 - 240) rozlišuje tři možnosti rozmíst'ování pracovníků, a to možnost povýšení, převedení na jinou práci a přeřazení na nižší funkci. Pracovník může být přeřazen na nižší funkci, pokud je jeho pracovní místo zrušeno, nebo poklesne jeho význam, anebo pokud pracovník již není schopný efektivně vykonávat svou práci, což je možné zjistit na základě hodnocení pracovníka. Převedení na jinou práci může proběhnout na základě podobných důvodů jako přeřazení na nižší funkci, ale nebývá to již doprovázeno snížením mzdy a lze tedy očekávat i pozitivní přístup pracovníka. Povýšením pracovníka se více zabývá Hroník (2007, s. 109 - 110), který přímo rozpracovává řízení kariéry a talent management. V každé organizaci by mělo být stanoveno, koho lze považovat za talent. Talentovaný pracovník se vyznačuje vysokou výkonností a také perspektivou svou výkonnost ještě zvýšit. Nejprve je důležité identifikovat talentovaného pracovníka, což je možné zjistit i za pomoci hodnocení pracovníků. Poté se pracovník musí rozvíjet, aby dokázal podávat efektivnější pracovní výkon.

Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů, která má za úkol získávat a udržet hodnotné pracovníky a přispívat k rozvoji jejich pracovního výkonu.

System odměňování zároveň tvoří součást konkurenceschopnosti podniku (Urban, 2013, s. 123). Armstrong (2007, s. 515) ještě doplňuje účel odměňování, kterým je odměňovat pracovníky spravedlivě dle toho, jak si jich organizace cení a v souladu s tím, jakou hodnotu přinášejí a jak přispívají k plnění cílů organizace.

Odměňování není pouze základní / pevná mzda, ale i další složky. Urban (2013, s. 123 – 124) do odměňování zahrnuje složku mzdy, která je vázaná na hodnocení osobních schopností pracovníka. Může být vyplácena ve formě osobního ohodnocení, které se odvíjí od dlouhodobějších pracovních výsledků a kvalifikace. Tato složka by měla motivovat a udržet dlouhodobě výkonné pracovníky. Výkonová složka mzdy, je přímo vázána na výkon pracovníka. Měla by motivovat ke zvýšení pracovního výkonu, jelikož pracovník má možnost výši odměny ovlivnit. Koubek (2007, s. 316 – 319) uvádí další možnosti odměňování, které nejsou využívány tak často. Jedná se například o zaměstnanecké akcie či mimořádné prémie. Specifickou složkou odměňování jsou zaměstnanecké výhody. Organizace takové odměny poskytují pracovníkům na základě toho, že pro ni pracují a nejsou vázány na pracovní výkon. Tyto složky odměňování jsou tvořeny různými službami, finančními příspěvky nebo poskytováním výhodnějších cen. Jsou velmi často využívány k udržení pracovníků a posilují jejich identifikaci s organizací (Urban, 2013, s. 124).

II. Praktická část

3. Hodnocení pracovníků v podniku

Cílem této bakalářské práce je rozebrat stávající systém hodnocení pracovníků v konkrétním podniku, zjistit, jak ho vnímají pracovníci podniku a případně doporučit návrhy na zlepšení procesu. Vedení podniku, ve kterém byla bakalářská práce zpracována, nesouhlasilo se zveřejněním názvu podniku, tudíž je v celé práci uváděn pouze Podnik.

Byl stanoven následující výzkumný předpoklad: *Nastavený systém hodnocení v Podniku má problémové oblasti.*

Jestliže pracovníci Podniku vnímají nastavený systém negativně, dá se předpokládat, že systém není nastaven efektivně a je potřeba zavést nápravná opatření. K zodpovězení této otázky byl proveden nejen rozbor stávajícího systému hodnocení, ale také byly vytvořeny dotazníky (příloha č. 2) a několik otázek pro rozhovory (příloha č. 3) s pracovníky Podniku.

V této části práce budou interpretována data, která byla získána na základě studia směrnic a dalších interních materiálů Podniku. Další informace byly získány na základě účasti na interním školení o systému hodnocení pracovníků pro nové pracovníky i pro vedoucí pracovníky. Všechna tato data jsou doplněna výsledky z dotazníkového šetření mezi pracovníky Podniku a výsledky z rozhovorů.

Praktická část je složena ze čtyř podkapitol. V prvních třech podkapitolách bude představena činnost Podniku, stávající systém hodnocení pracovníků a jeho návaznost na další procesy. Čtvrtá podkapitola obsahuje zpracování zjištěných dat a závěr této části práce budou tvořit vlastní návrhy a doporučení ke zlepšení procesu.

3.1. Představení podniku

Podnik je vedoucí obchodní společností v oblasti prodeje a distribuce pohonných hmot a maziv v České republice. Podnik vznikl v zahraničí již v roce 1985, ale na území České republiky působí od roku 1993.

V interních materiálech Podniku je uvedena vize a mise. Vizí podniku je být vedoucí společností v kvalitě poskytovaných služeb v oblasti prodeje a distribuce produktů a zároveň být iniciátorem změn, které povedou k transparentnějšímu fungování tuzemského trhu.

Misí podniku je poskytnout obchodním partnerům nejvyšší kvalitu výrobků a služeb a to díky důvěře, kterou vkládá ve své angažované experty a management.

Podnik je členem velké petrolejářské Skupiny, která je rozšířena v celkem čtyřiceti zemích Evropy. Interní dokumenty Podniku uvádějí, že Skupina dohromady čítá přibližně 28.000 zaměstnanců. Skupina každoročně vyprodukuje 38 milionů barelů ropného ekvivalentu a v rezervách má uloženo přes 500 milionů barelů. Celkem disponuje 1700 čerpacími stanicemi a podle statistik v interních dokumentech Podniku si na nich celkem 750.000 zákazníků denně nakupuje paliva. Skupina ke své činnosti využívá čtyři rafinerie, které denně vyprodukují 417 tisíc barelů. Skupina se ještě zabývá petrochemickou výrobou, ke které slouží dvě provozovny, které ročně vyprodukují přes 2.000 kiloton produktů.

Naprostá většina ropy, která se zpracovává v rafineriích členských států Skupiny, je dle interních průzkumů Podniku ponechávána jako palivo, tedy jako nafta a benzín. Ze zbývajících ropy se vyrábí velmi široký sortiment produktů než jen pohonných hmot. Ve skutečnosti se vyráběné produkty dotýkají téměř každé oblasti běžného moderního života. Kromě motorových paliv vyrábí LPG, petrolej, topný olej, bitumen a koks, vosky, parafíny, základní oleje, aromáty.

Dle interních materiálů má Podnik v České republice přibližně 90 zaměstnanců a v budoucnu by se měl rozšířit o dalších 100 – 200 zaměstnanců na základě integrací jiných společností. V České republice nemá podnik rafinerii tzv. upstream, soustřeďuje se zde pouze downstream, tedy pouze obchodní činnost bez výroby.

3.2. Systém hodnocení pracovníků v podniku

Systém hodnocení pracovníků v podniku je složen z několika činností, které jsou rozděleny na povinné a volitelné. Mezi povinné činnosti patří osobní setkání, vyhodnocení cílů a rozvojových plánů minulého roku a stanovení cílů a rozvojových plánů na následující rok. Mezi volitelné činnosti patří plánování kariéry, nominace na pozici a plán nástupnictví.

V souvislosti s přípravou ročního hodnocení uspořádá oddělení lidských zdrojů spolu se všemi vedoucími pracovníky tzv. kalibrační schůzku. Jejím účelem je zajistit, aby všichni vedoucí pracovníci měli řádný a společný přístup k hodnocení svých podřízených.

Proces hodnocení v Podniku

Na školení, byli vedoucí pracovníci poučeni, že pro osobní setkání mají povinnost zajistit včas vhodné místo a informovat pracovníka o čase a místě alespoň dva dny předem. Hodnocený pracovník by si měl připravit sebehodnocení. Je nutné zajistit, aby osobní setkání proběhlo nerušeně a v příjemné atmosféře. Vedoucí pracovník musí při hodnocení uvádět konkrétní příklady a dát hodnocenému prostor pro vyjádření. Dle HR manažera je v některých případech vhodné probrat s hodnoceným pracovníkem i jeho soukromé záležitosti, které by mohly mít negativní vliv na jeho výkon.

Hodnocený pracovník a vedoucí pracovník si musí nejprve promyslet potenciální budoucí cíle a tyto cíle poté společně projednávají jako návrhy během hodnotícího pohovoru. V souvislosti s osobním rozvojem je možné během stanovování cílů definovat individuální potřeby školení nebo rozvoje vyplývající z rozsahu činností. Tento rozvoj je potřeba vzít v úvahu během procesu každoročního plánování školení. Ve směrnici je kladen důraz na to, aby během hodnotícího rozhovoru vedoucí pracovník objektivně posoudil činnost hodnoceného pracovníka v cílovém roce na základě stanovených úkolů a cílů. V případě, že hodnocený pracovník a jeho vedoucí (případně i jednatel společnosti) nesouhlasí s výsledky hodnocení pracovníka nebo se stanovenými cíli, je dle interního nařízení nutné situaci projednat a vyslechnout názory všech. Jednatel společnosti je v tomto případě oprávněn učinit konečné rozhodnutí. Kromě konečného rozhodnutí je každý vedoucí pracovník povinen poskytnout každému ze svých podřízených zpětnou vazbu, která by měla být poskytována alespoň čtvrtletně a ne jen při ročním hodnotícím rozhovoru.

Stanovení cílů

V rámci hodnocení pracovníků zodpovídá vedoucí pracovník za vyplnění příslušného formuláře (příloha č. 1) pro stanovení a vyhodnocení cílů. Formulář je následně předán jednateli společnosti ke schválení. Finální dokumenty se musí předat personálnímu oddělení.

Stanovení individuálních cílů pro cílový rok a vyhodnocení individuálních cílů za předchozí rok musí být dle směrnice provedeno nejpozději do konce března. Pro vyhodnocení cílů předchozího roku je stanovena číselná škála 1 – 6, přičemž každý stupeň je doplněn o slovní hodnocení, které určuje splnění cíle:

- 1 – Výrazně pod cílem
- 2 – Pod cílem
- 3 – Na úrovni cíle
- 4 – Mírně nad cílem
- 5 – Nad cílem
- 6 – Výrazně nad cílem

Každý pracovník má nastaveno 3 – 6 cílů. Cíle jsou jednotlivě vyhodnoceny a výsledná „známka“ je průměrem všech získaných. V případě nových pracovníků, kteří nastoupili v průběhu roku, musí být stanovení cílů provedeno do třiceti dnů od jejich nástupu. V interních předpisech je stanoveno, že pokud pracovník nastoupil do pracovního poměru ve čtvrtém kvartálu roku, nemá zadané cíle a automaticky získává „známku“ 3.

Cíle se stanovují na individuální úrovni nebo na úrovni týmu. Minimum jsou 3 cíle a maximum je 6 cílů, které musí být dobře definované, detailní, počitatelné. V podstatě se jedná o SMART cíle. Dále se stanovují cíle dobře definované, ale nepočitatelné, které se týkají kompetencí, způsobů jednání a přístupu. Jejich faktická hodnota musí být na stupnici 1 – 6 a s celkovou váhou 100%.

Všichni pracovníci mají stanovený jeden organizační cíl. Tento cíl má stejnou váhu pro všechny pracovníky a to 15%.

Zadávané cíle se týkají plnění denních úkolů, kvality odvedené práce i úkolů mimo pracovní rámec. Často je jako cíl zadávána participace na určitém projektu nebo také

podpora pro ostatní oddělení, což bývá hodnoceno na základě interního průzkumu. Většina pracovníků má zadané převážně Non-KPI cíle.

Jako KPI jsou nejčastěji zadávány cíle dosažení úspor či snižování nákladů. Obchodní zástupci mají převážně zadané cíle KPI, které se týkají objemu prodeje, počtu nově získaných zákazníků a indexu spokojeného zákazníka.

3.3. Výsledky a výstupy hodnocení

Poté, co proběhne vyhodnocení pracovního výkonu všech pracovníků, a všechny formuláře se odevzdají, provede oddělení lidských zdrojů analýzu získaných formulářů a vytvoří přehled průměrných známek za jednotlivá oddělení a stanoví výslednou průměrnou známku za celou společnost. Analýza všech formulářů slouží ke kontrole, zda nejsou v hodnocení příliš velké výkyvy, případně, zda jsou odůvodněny. Následně je analýza zasílána mateřské společnosti.

Na základě získané známky má každý pracovník nárok na finanční odměnu, která je vyplácena v květnu. Výpočet této odměny je stanoven směrnicí. Dále výsledná známka slouží jako podklad pro zvýšení základní mzdy. Jestliže pracovník neměl stanovené cíle, je automaticky ohodnocen známkou 3.

Zvýšení základní mzdy

Stanovení individuálního ročního zvýšení mzdy dle Podnikové směrnice vychází z hodnoty individuální výkonnosti. Částka, pro zvýšení základní mzdy, která se rozděluje mezi pracovníky, je stanovena jako určité procento z ročních mezd všech pracovníků. Pro každou známku je stanoven limit pro navýšení základní mzdy. Při dosažení známky 6 – Výrazně nad cílem – má pracovník nárok na až dvojnásobek maximálního navýšení. Taková výše je odůvodněna tím, že pracovník dosahuje lepších výsledků, než jaká byla předběžná očekávání a zároveň aktivně vyhledává nové výzvy, které následně uskutečňuje. Za známku 5 – Nad cílem – má pracovník nárok na navýšení průměrné základní mzdy až do 150 % maximálního navýšení. Pracovník u většiny cílů dosahuje lepších výsledků a zbývajících cílů plní na očekávané úrovni. Pokud pracovník ve většině oblastí plní úkoly dle očekávání a některé úkoly plní nad očekávání, dosahuje známky 4 – Mírně nad cílem – a může získat navýšení mzdy až 115 %. Na 100% navýšení má pracovník nárok, pokud plní významné cíle v plném rozsahu a v méně významných oblastech v přijatelné míře zaostává. Takové plnění cílů je ohodnoceno známkou 3 – Na úrovni cíle. Jestliže pracovník již u většiny cílů nebo ve významnějších oblastech zaostává za očekáváním, je ohodnocen známkou 2 – Pod cílem – a má nárok na navýšení jen do 60 % maximálního navýšení průměrné základní mzdy.

Výrazně pod cílem – známka 1 – znamená, že plní své povinnosti výrazně pod očekáváním a nemá nárok na navýšení.

Ve výjimečných případech je možné překročit maximální navýšení průměrné základní mzdy, ale pouze po předchozím souhlasu manažera vyšší úrovně (většinou vedoucí z mateřské společnosti) a personálního oddělení celé skupiny.

Výkonnostní odměna

Výkonnostní odměna vychází z vážení celkových hodnot výkonnosti organizace a individuální výkonnosti. Rozpočet je opět stanoven jako určité procento z ročních mezd všech pracovníků. Úroveň stanoveného rozpočtu pro výkonnostní odměnu nesmí být překročena. Ke každé známce je stanoven rozsah odměny, na kterou má pracovník nárok (Obr. 4).

Obr. 4 Rozsah odměn

Hodnota výkonnosti	Rozsah možné odměny
6 – Výrazně nad cílem	130 % - 150 %
5 – Nad cílem	115 % - 130 %
4 – Mírně nad cílem	100 % - 115 %
3 – Na úrovni cíle	60 % - 100 %
2 – Pod cílem	0 % - 60 %
1 – Výrazně pod cílem	0 %

(Zdroj: Směrnice podniku, upraveno autorem)

Výsledné známky jednotlivých pracovníků a příslušný rozsah odměny je zaznamenán do tabulky, v které je nastaven výpočet odměny k vyplacení (obr. 5). Tabulku pro jednotlivé vedoucí připraví oddělení lidských zdrojů. Důležitý je sloupec „Období OD – DO“, kde je zaznamenáno, zda pracovník byl v pracovním poměru po celý rok, anebo nastoupil či vystoupil v průběhu roku, jako například pracovník E. Na základě pozdějšího nástupu má pracovník nárok pouze na poměrnou část odměny. Na základě uvedeného rozsahu odměny

v procentech je automaticky vypočítána minimální a maximální částka odměny (v Kč). Vedoucí pracovník vyplňuje sloupec „Přiznaná odměna“ a to pouze část s procenty. Dle svého uvážení procentuálně rozděluje rozpočet, který byl stanoven jeho oddělení, mezi své podřízené. Vedoucí nesmí překročit stanovený rozpočet, to mu neumožňuje přiznat všem maximální možnou odměnu a kvůli nutnosti vyčerpání daného rozpočtu je v některých případech nutné stanovit odměnu i na desetinná místa, jako například u pracovníka B, kde činí odměna 112,2 %. Vyplněnou tabulku vedoucí předá zpět oddělení lidských zdrojů, které ji překontroluje a následně ji předloží vedení podniku ke schválení.

Obr. 5 Výpočet odměn

Jméno	Období OD – DO 2014		Stupeň hodnocení	Měsíční základní mzda	Roční základní mzda v 2014		Částka odměny v CZK		Rozsah odměny v %		Přiznaná odměna	
							MIN	MAX	MIN	MAX	v %	v CZK
A	1.1.	31.12.	3	30 000	360 000	36 000	21 600	36 000	60%	100%	100,0%	36 000
B	1.1.	31.12.	4	25 000	300 000	30 000	30 000	34 500	100%	115%	112,2%	33 660
C	1.1.	31.12.	5	35 000	420 000	42 000	48 300	54 600	115%	130%	120,0%	50 400
D	1.1.	31.12.	2	40 000	472 520	47 252	0	28 351	0%	60%	45,0%	21 263
E	1.6.	31.12.	4	40 000	280 000	28 000	28 000	32 200	100%	115%	103,0%	28 840

(Zdroj: interní materiály Podniku – upraveno autorem)

Mimořádné odměny

Přímý nadřízený může udělit svému pracovníkovi prémii (odměnu) za úspěšné plnění mimořádného nebo zvláště důležitého pracovního úkolu nebo projektu, který byl plněn nad rámec běžného rozsahu povinností daného zaměstnance a který nesouvisí s cíli stanovenými v rámci ročního hodnocení. Tato pravidla jsou určena Podnikovou směrnicí. Prémie musí být vázaná na výkonnost pracovníka nebo týmu a musí být stanovena na základě finanční a hospodářské situace podniku. Rovněž nesmí být překročen stanovený rozpočet pro mimořádné odměny, který je stanoven na úrovni 1 % celkových mzdových nákladů. Přímý nadřízený navrhuje odměnu na základě odhadu práce, vysoké kvality a mimořádného přístupu k práci, vysoké produktivity a individuálního vysokého výkonu při práci na

projektu. Účel mimořádných odměn nesouvisí se schopností nahradit jinou pracovní pozici nebo s prací přesčas. Příímý nadřízený předá návrh na odměnu oddělení lidských zdrojů. Pokud navrhovaná částka odpovídá rozpočtu, je následně návrh předložen jednatelem společnosti ke konečnému schválení.

3.4. Návrhy a doporučení

Pro zjištění, jak pracovníci v Podniku vnímají nastavený systém hodnocení a zda je potřeba provést nápravná opatření, bylo na přelomu roku 2014/2015 provedeno dotazníkové šetření. Celkem bylo rozdáno 70 dotazníků a vyplněných se vrátilo 55. První dvě otázky sloužily pouze pro určení, zda se jedná o muže či ženu a jak dlouho pracují v Podniku. Délka zaměstnání byla pro dotazníkové šetření podstatná, jelikož ten, kdo byl zaměstnán v Podniku méně než jeden rok, neprošel celým systémem hodnocení, a tudíž by nemohl zodpovědět většinu otázek. Celkem 4 dotazníky nebyly z tohoto důvodu kompletně vyplněny, tudíž byly vyřazeny. Rozbor systému hodnocení v podniku proběhl tedy na základě 51 dotazníků. Ostatní otázky byly sestaveny tak, aby bylo možné zjistit informace nejen o samotném procesu hodnocení, ale také o průběhu sestavování cílů, komunikaci s vedoucím a spokojenosti pracovníků. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně. Pracovníci se na dotazníky nepodepisovali a odevzdávali je přímo do mých rukou. Pro případ vysvětlení jakýchkoli nejasností, jsem byla pracovníkům neustále k dispozici. Dotazník obsahoval i několik otevřených otázek, na které někteří pracovníci kvůli časové vytíženosti neodpovídali.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

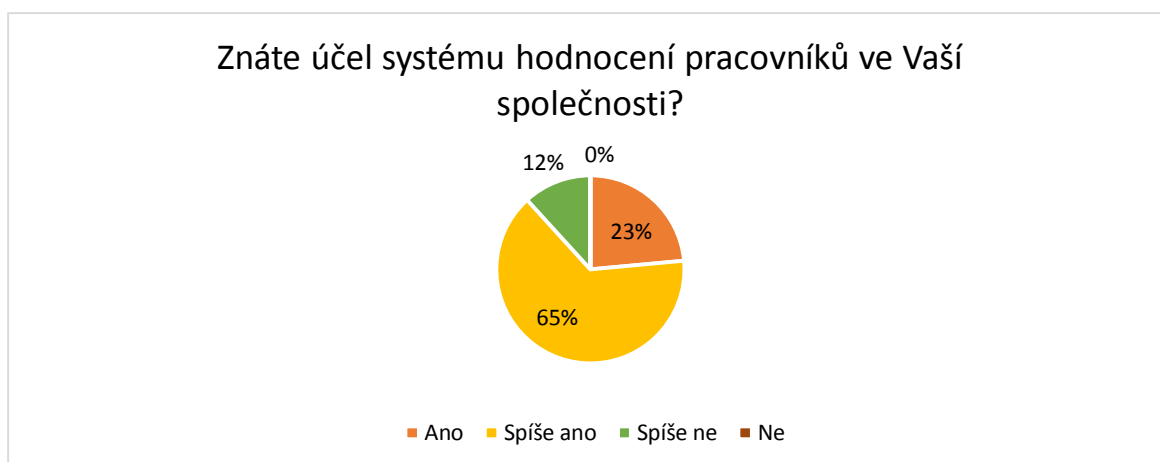
Otázka č. 3: Znáte účel systému hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti?

Celkem 65 % respondentů odpovědělo spíše ano a 23 % ano, z čehož vyplývá, že pracovníci v Podniku jsou seznámeni se systémem hodnocení a jeho účelem. Pouhých 12 % uvedlo, že účel systému hodnocení nezná.

Otázka č. 3.1.: K čemu si myslíte, že slouží hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti?

Většina respondentů na tuto otázku neodpověděla. Ti, kteří odpověděli, uváděli motivaci, zhodnocení zadaných cílů a stanovení odměn.

Graf č. 1: Znalost účelu systému hodnocení pracovníků

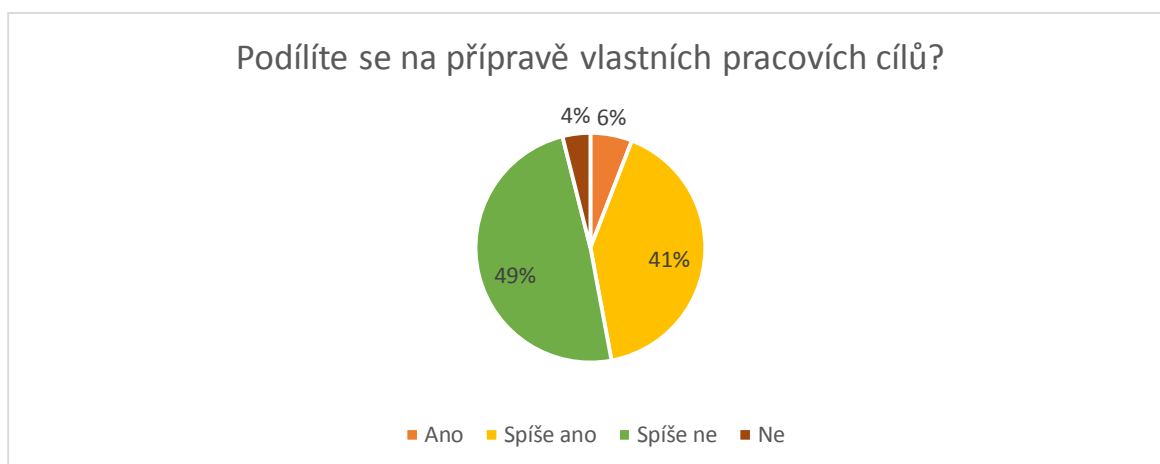


(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Podílíte se na přípravě vlastních cílů?

Téměř polovina respondentů uvedla, že se na přípravě vlastních cílů spíše nepodílí. 4 % (což jsou dva respondenti) uvedla, že se na svých cílech nepodílí vůbec. Necelá polovina respondentů (47 %) uvedla, že se na přípravě svých cílů podílí.

Graf č. 2: Podílení se na přípravě vlastních cílů

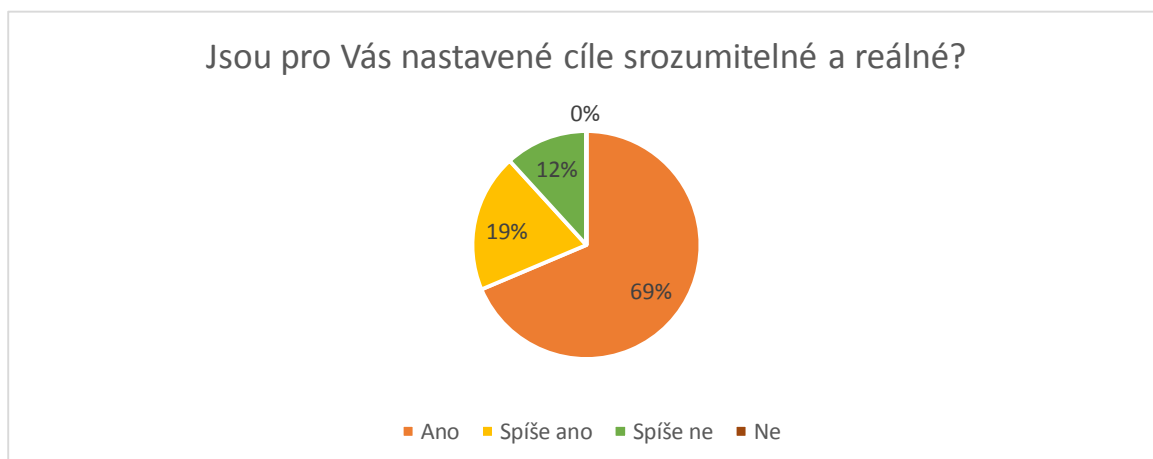


(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Jsou pro Vás nastavené cíle srozumitelné a reálné?

Ačkoli se respondenti moc nepodílí na přípravě svých pracovních cílů, jsou pro ně nastavené cíle srozumitelné a reálné, uvedla tak více než polovina dotázaných. Pouhých 12 % respondentů uvedlo, že své cíle za srozumitelné a reálné spíše nepovažují.

Graf č. 3: Srozumitelnost cílů



(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Je Vám v průběhu roku poskytována zpětná vazba k Vašemu pracovnímu výkonu?

Většina pracovníků během roku nedostává od svého vedoucího zpětnou vazbu, uvedlo tak 65 % respondentů, z toho celkem 14 % uvedlo, že zpětnou vazbu ke svému pracovnímu výkonu nedostává vůbec. Pouhých 8 % uvedlo, že zpětnou vazbu v průběhu roku dostává.

Otázka č. 6.1.: Pokud ano, jak často?

Tato otázka navazuje na předchozí. Odpovídali na ni jen ti, kteří v předchozí otázce uvedli, že jim je v průběhu roku poskytována zpětná vazba. Ti, kteří zpětnou vazbu dostávají, ji nemají více než několikrát do roka.

Graf č. 4: Poskytování zpětné vazby v průběhu roku



(Zdroj: vlastní zpracování)

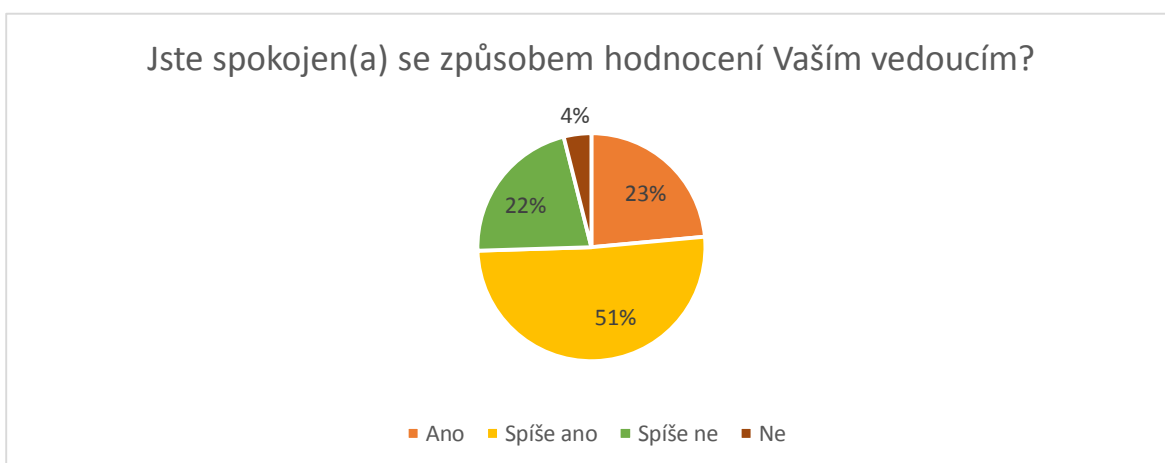
Otázka č. 7: Jste spokojen(a) se způsobem hodnocení Vaším vedoucím?

Tato otázka se týkala závěrečného hodnotícího rozhovoru. Polovina respondentů uvedla, že je spíše spokojena a pouhá 4 % (což jsou jen 2 respondenti) vyloženě spokojena nejsou.

Otázka č. 7.1.: Pokud ne, proč?

Ti, kteří odpověděli v předchozí otázce, že nejsou spokojeni se způsobem hodnocení vedoucím, uvedli i důvod. Prvním důvodem bylo nejasné hodnocení, kdy nedochází k objasnění získané známky a druhým důvodem bylo hodnocení pouze celkových cílů bez ohledu na denní a měsíční agendu.

Graf č. 5: Spokojenost se způsobem hodnocení vedoucím

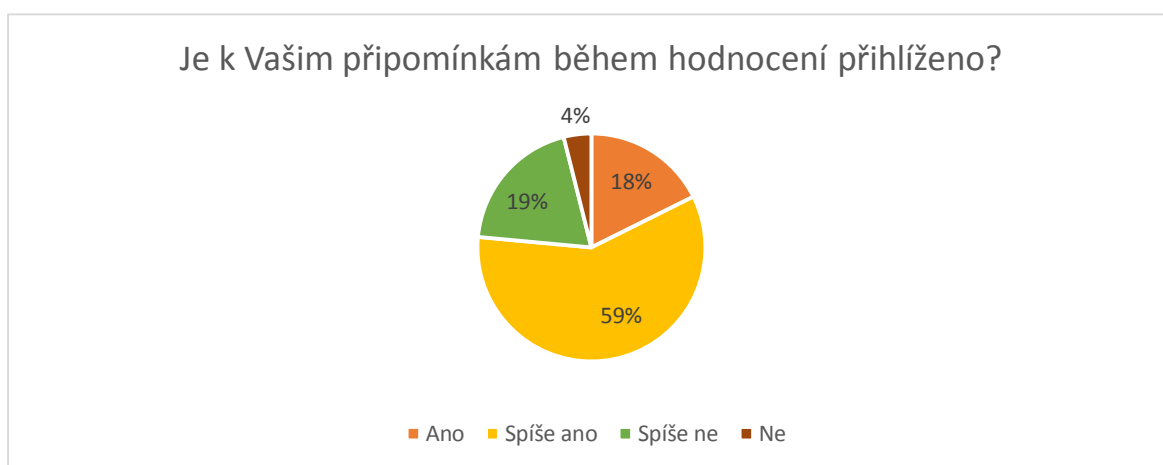


(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Je k Vaším připomínkám během hodnocení přihlíženo?

Z dotazníku vyplanulo, že u většiny pracovníků je k jejich připomínkám během hodnocení přihlíženo. Dohromady 77 % respondentů odpovědělo ano či spíše ano a 23 % uvedlo spíše ne či ne, z toho jen 4 % (což jsou dva respondenti) uvedla, že k jejich připomínkám není vůbec přihlíženo.

Graf č. 6: Přihlížení k připomínkám

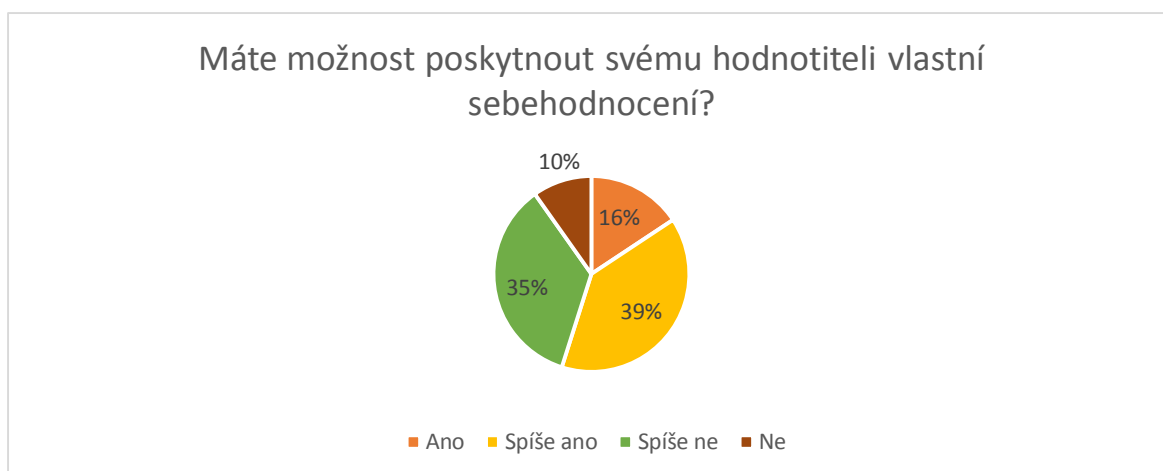


(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Máte možnost poskytnout svému hodnotiteli vlastní sebehodnocení?

Ačkoli je ve většině případů přihlíženo během hodnocení k připomínkám pracovníků, pro předložení vlastního sebehodnocení vedoucímu již moc prostoru nedostávají. Necelá polovina respondentů odpověděla, že tuto možnost nemají. Jen 55 % z dotazovaných uvedlo, že tuto možnost během hodnotícího rozhovoru dostane, z toho 16 % uvedlo jasné ano a 39 % odpovědělo spíše ano, což napovídá tomu, že prostor pro vlastní sebehodnocení není ve všech případech stejný.

Graf č. 7: Vlastní sebehodnocení

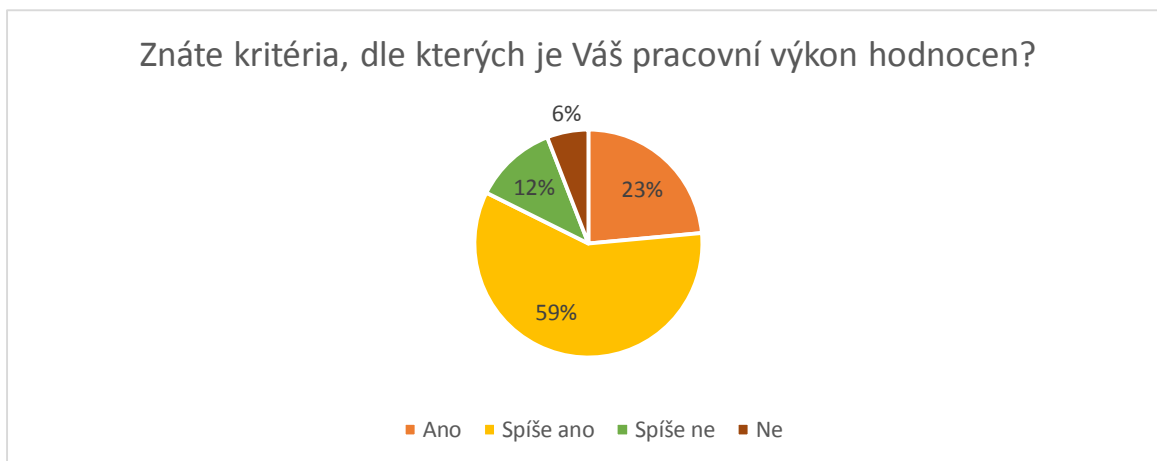


(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Znáte kritéria, dle kterých je Váš pracovní výkon hodnocen?

Kritéria hodnocení zná většina dotazovaných, uvedlo tak celých 82 % respondentů. Pouhých 6 % (což jsou 3 respondenti) uvedlo, že kritéria, dle kterých jsou hodnoceni, nezná a 12 % dotázaných zvolilo odpověď spíše ne, což napovídá tomu, že s kritérii také nejsou moc seznámeni

Graf č. 8: Znalost kritérií, dle kterých je hodnocen pracovní výkon

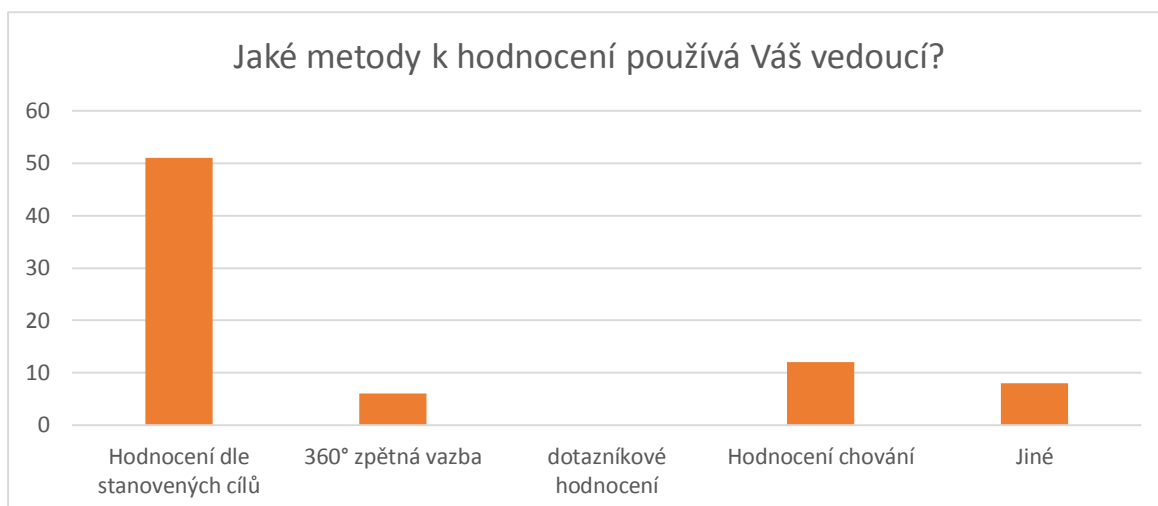


(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Jaké metody k hodnocení používá Váš vedoucí?

U této otázky bylo možné vybrat více odpovědí. Všichni respondenti uvedli, že jejich vedoucí využívá metodu hodnocení dle stanovených cílů. Dále byla dvanáctkrát označena metoda hodnocení chování, šestkrát 360° zpětná vazba. Jako jiné byly uvedeny metody hodnocení úspěchů a neúspěchů a poskytování přímé zpětné vazby. Metodu dotazníkového hodnocení dle odpovědí nevyužívá žádný vedoucí.

Graf č. 9: Používané metody hodnocení

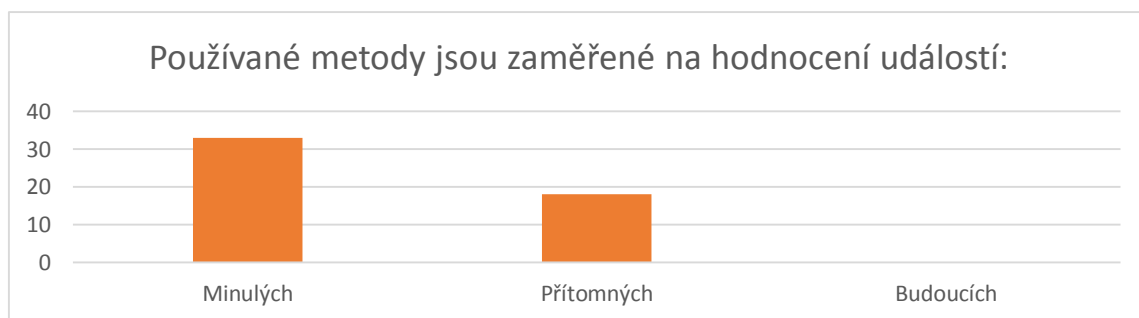


(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Používané metody jsou zaměřené na hodnocení událostí:

Respondenti uvedli, že používané metody jsou převážně zaměřené na hodnocení událostí minulých, odpovědělo tak 33 dotázaných. Zbytek dotazovaných uvedl, že používané metody hodnocení jsou zaměřené na aktuální události. Zaměření na události budoucí neuvedl nikdo.

Graf č. 10: Zaměření používaných metod

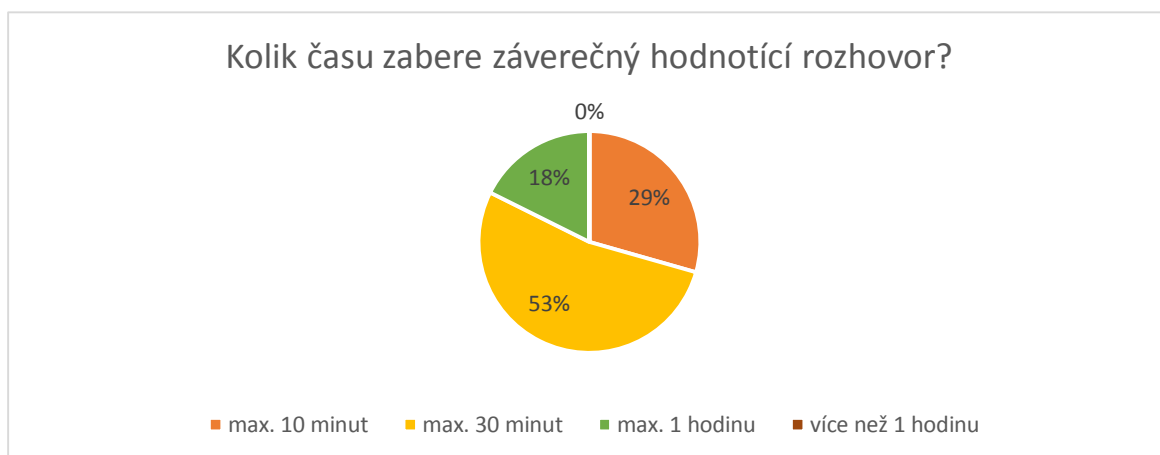


(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Kolik času zabere závěrečný hodnotící rozhovor?

Závěrečný hodnotící rozhovor zabere maximálně 30 minut, uvedlo tak 53 % dotazovaných. Necelou hodinu trvá hodnocení u 18 % respondentů. Zbýlých 29 % uvedlo, že jejich hodnotící rozhovor zabral maximálně 10 minut.

Graf č. 11: Doba trvání závěrečného hodnotícího rozhovoru

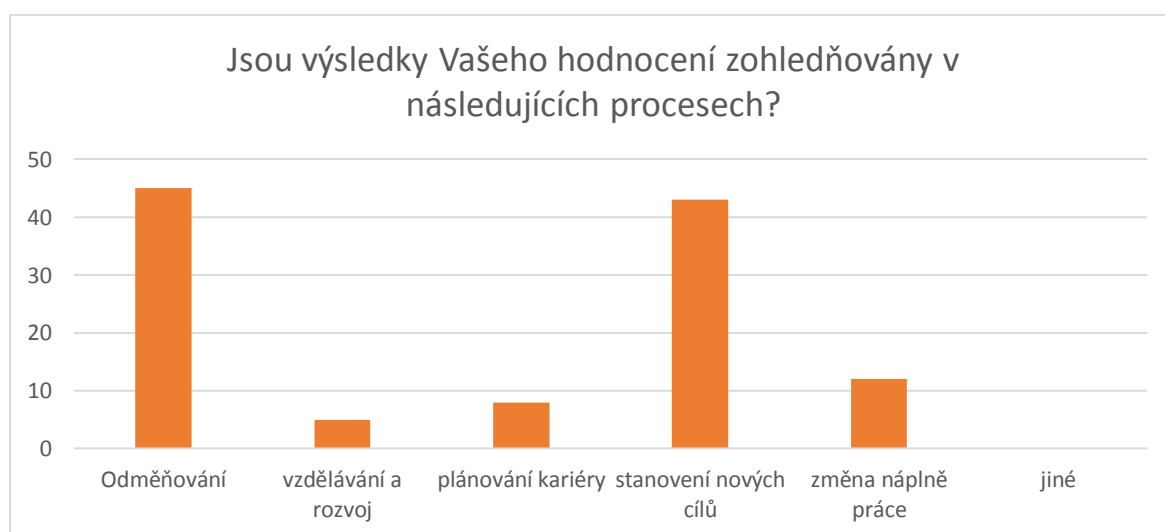


(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Jsou výsledky Vašeho hodnocení zohledňovány v následujících procesech?

U této otázky bylo možné vybrat více odpovědí. Výsledky hodnocení jsou dle většiny respondentů využívány pro proces odměňování a stanovení nových cílů. Proces odměňování zvolilo 45 respondentů a proces stanovení nových cílů zvolilo 43 respondentů. V dvanácti případech byla uvedena možnost změna náplně práce. Zohlednění v procesu vzdělávání uvedlo pouze 5 respondentů a zohlednění v procesu plánování kariéry uvedlo 8 respondentů.

Graf č. 12: Zohlednění výsledků hodnocení v dalších procesech



(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 15: Na co by se měla společnost zaměřit, abyste mohl(a) dosahovat ještě lepších pracovních výsledků?

Tato otázka byla otevřená a mnoho respondentů na ni neodpovědělo. Ti, kteří odpověděli, uvedli tyto návrhy:

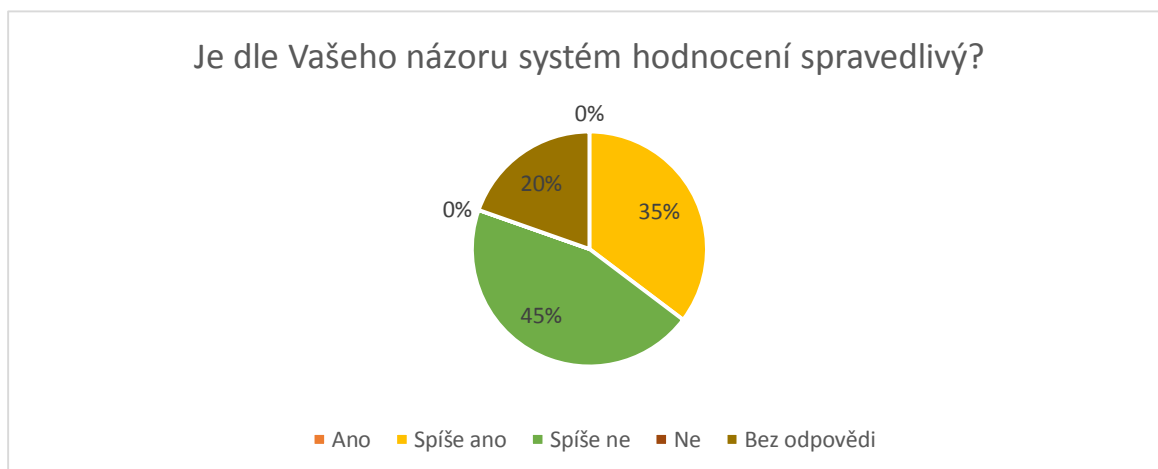
- Lepší specifikace práce
- Zlepšení organizace interních procesů
- Ustoupení od direktivního vedení
- Snížení administrativní zátěže
- Reálnější splnitelné cíle

Nejčastěji se ovšem objevovala odpověď, že by se podnik měl zaměřit na zlepšení komunikace.

Otázka č. 16: Je dle Vašeho názoru systém hodnocení spravedlivý?

Celkem 20 % respondentů na tuto otázku neodpovědělo a někteří uvedli, že spravedlivost systému hodnocení nejsou schopni posoudit. Nicméně podle téměř poloviny respondentů systém spravedlivý spíše není a 35 % respondentů uvedlo spíše ano. Vyhraněnou odpověď ano nebo ne neuvedl nikdo.

Graf č. 13: Spravedlivost systému hodnocení

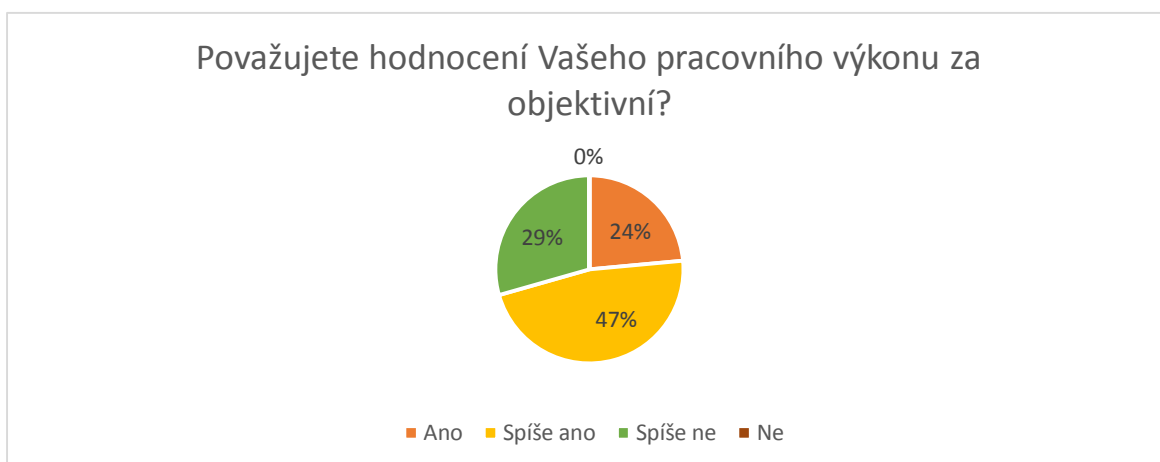


(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 17: Považujete hodnocení Vašeho pracovního výkonu za objektivní?

Celkem 29 % respondentů hodnocení svého pracovního výkonu moc nepovažuje za objektivní, ale nikdo neuvedl vyhraněné ne. Více než polovina respondentů, celkem 71 % považuje hodnocení svého pracovního výkonu za objektivní.

Graf č. 14: Objektivnost systému hodnocení



(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 18: Co byste změnil(a) na systému hodnocení ve Vaší společnosti?

Poslední otázka byla v mnoha případech nezodpovězena. Z celkem 51 vyplněných dotazníků byla odpověď uvedena pouze u deseti respondentů. Jejich odpovědi byly velmi podobné. Respondenti uváděli tyto návrhy:

System hodnocení by mohl mít návaznost také na nějaké nepeněžní benefity.

Je potřeba větší podpora a komunikace od vedoucích.

Nastavovat reálnější cíle.

Zpětná vazba by měla probíhat častěji, alespoň dvakrát ročně.

Při hodnocení zohledňovat i běžnou měsíční agendu.

Vyhodnocení rozhovorů

Rozhovory, které ochotně poskytlo 8 pracovníků, probíhaly v průběhu měsíce ledna a února roku 2015. Otázky pro rozhovor doplňují dotazníkové šetření a byly sestaveny tak,

aby pomohly zjistit, jak je nastaven stávající systém hodnocení a zda má nějaké problémové oblasti.

Stanovování cílů probíhá na základě rozhovoru pracovníka se svým vedoucím. Dotazovaní uvedli, že se pokaždé se svým vedoucím na cílech dohodnou. Jen dva dotázaní uvedli vyjimku. V prvním případě pracovník cíle zadané neměl, ačkoli nastoupil již na začátku roku. Prý se na zadání cílů pravděpodobně zapomnělo. Byl tedy vyhodnocen známkou 3. Ve druhém případě pracovník obdržel zadání cílů až po půl roce, aniž by o nich se svým vedoucím mluvil. Naštěstí k cílům neměl žádné připomínky a příslušný formulář podepsal.

Se zadanými cíli nikdo z dotázaných neměl problém. Pouze jeden pracovník uvedl, že nastal případ, kdy s jedním cílem nesouhlasil. Jednalo se o cíl, který úplně nesouvisel s jeho pozicí. S vedoucím se dohodli, že na cíli bude spolupracovat s dalšími kolegy a všichni budou vyhodnoceni jako tým.

Závěrečný hodnotící rozhovor s některým vedoucím probíhá v jeho kanceláři, s některým v zasedací místnosti a s některým mimo kancelář při obědě. Všichni dotázaní uvedli, že mají možnost vyjádřit se k hodnocení, nicméně ne vždy dokážou názor vedoucího ovlivnit. Všichni rovněž uvedli, že ačkoli občas dochází ke kritice ze strany vedoucího, vždy rozhovor probíhá v klidné a vcelku příjemné atmosféře.

Používaná metoda hodnocení dle stanovených cílů všem dotázaným vyhovuje. Používá se v Podniku již několik let a pracovníci ji považují za efektivní. Nikdo by metodu neměnil. Dva z dotázaných uvedli, že by uvítali zavedení další metody a to konkrétně hodnocení někým jiným.

Na otázku ohledně vnímání hodnotící škály odpovídali všichni dotázaní stejně. Mezi pracovníky se říká, že 1 a 6 nedostává nikdo, 2 a 5 jen ve výjimečných případech. Všichni jsou v podstatě smířeni i spokojeni s tím, že dostanou známku 3, popřípadě 4.

Pracovníci se svým vedoucím rozebírají i možnosti rozvoje. Pokud mají v něčem nedostatky, je jim umožněno si vybrat školení, které by jim pomohlo potřebné schopnosti rozvinout. Učinit tak mohou dle svého uvážení nebo s pomocí oddělení lidských zdrojů. Rovněž jsou rozebírána i zákonná školení, na která někteří pracovníci musí chodit.

Vedoucí po svých podřízených vyžadují, aby si k hodnotícímu rozhovoru připravili své sebehodnocení. Někteří dotázaní uvedli, že se nepřipravují příliš pečlivě a někteří uvedli, že si pokaždé připraví sebehodnocení v podobě vyhodnocení svých cílů a případně se zamyslí i nad svými úspěchy i neúspěchy.

Z dotázaných nikdo neuvedl, že by při závěrečném hodnotícím rozhovoru došlo k nějakému konfliktu s vedoucím.

Návrh na změnu

Na základě rozboru interních směrnic a dalších dokumentů vyplývá, že systém hodnocení pracovníků v Podniku je v podstatě nastaven správně, nicméně z dotazníkového šetření a rozhovorů vyplývá, že nastavený systém hodnocení má několik problémových oblastí. Pracovníci systém hodnocení vnímají jako nutný proces, na jehož základě získají finanční odměnu. V podstatě všichni počítají s tím, že získají známku 3, případně známku 4, tudíž nemají potřebu podávat nadprůměrné výkony.

Prvním doporučením je změna komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Během roku by mělo docházet k častější zpětné vazbě, aby pracovníci měli možnost napravit své chyby či případně zvýšit pracovní výkon. Díky častější zpětné vazbě ubudou i nedorozumění, ke kterým dochází při závěrečném hodnotícím rozhovoru. Zpětná vazba musí být oboustranná. Je důležité, aby pracovníci měli možnost se vyjádřit ke svému hodnocení. Pro sebehodnocení nemají pracovníci stanoveno, jak postupovat a čím se řídit, někteří si vlastní sebehodnocení ani nepřipravují, proto je nutné stanovit alespoň strukturu, jak má sebehodnocení vypadat. Se zlepšením komunikace rovněž souvisí i čas, který je věnován hodnotícímu rozhovoru. 10 minut rozhodně nestačí. Za tak krátkou dobu není možné projít v klidu vyhodnocení zadaných cílů a následně projednat cíle na další období. Během hodnotícího rozhovoru je nutné, aby i pracovník měl prostor pro vyjádření se jak ke svému hodnocení, tak i k sestavování nových cílů pro další období. Na závěrečný hodnotící rozhovor by si vedoucí měl vyhranit alespoň 45 minut.

Dalším doporučením je zapojení oddělení lidských zdrojů do procesu hodnocení. Nyní v podstatě zajišťuje jen administrativní činnosti. Doporučuji zajistit, aby u závěrečného hodnotícího rozhovoru byl přítomen i jeden zástupce lidských zdrojů, který by působil jako

nestranný pozorovatel a dohlížel na dodržení nastavených pravidel. Předcházelo by se tak subjektivnímu hodnocení a případným rozdílům v hodnocení jednotlivými vedoucími pracovníky. Součástí této změny bude i úprava stávající směrnice pro systém hodnocení a dohled na dodržení stanovených pravidel. Je tedy nutné nejprve vše sdělit všem pracovníkům Podniku a v průběhu roku zapojit oddělení lidských zdrojů i do pravidelných setkání jiných oddělení, aby v budoucnu bylo schopné posoudit spravedlivost, efektivitu a objektivitu při hodnocení.

Co se týče samotného procesu hodnocení pracovníků, je zatížen množstvím administrativy. Vše je vypracováno v papírové formě a zasíláno elektronicky na oddělení lidských zdrojů. Pracovníci sice obdrží kopii svých formulářů, nicméně je většinou ztratí a nemohou se ke starému hodnocení či svým cílům vrátit. Doporučuji zavedení informačního systému pro hodnocení pracovníků. Vedoucí i jeho podřízení by měli možnost podívat se i zpětně na hodnocení předchozích let a vidět, zda se pracovník zlepšuje, či ne. V některých informačních systémech je k dispozici možnost průběžného hodnocení, sebehodnocení i prostor pro komunikaci a komentáře. Určitě by to zajistilo větší přehlednost jak pro vedoucí pracovníky, tak i pro oddělení lidských zdrojů a lépe by se zpracovávaly navazující procesy jako například odměňování a plánování nástupnictví. Toto doporučení jako jediné vyžaduje finanční náklady, ale jedná se o investici, která se vyplatí. V budoucnu ušetří čas a na základě zlepšení systému může zvýšit spokojenost pracovníků, jejich angažovanost a tím snížit i fluktuaci.

4. Závěr

Hodnocení pracovníků zastává v rámci řízení lidských zdrojů velmi důležitou funkci. Je to jeden ze základních procesů, které vykonává oddělení lidských zdrojů a je úzce propojen s dalšími personálními procesy. Správně nastavený systém hodnocení vede pracovníky k podávání lepšího pracovního výkonu. V teoretické části byla popsána problematika systému hodnocení pracovníků a v části praktické byla provedena analýza stávajícího systému hodnocení pracovníků v Podniku.

Po porovnání teoretických poznatků s analýzou interních dokumentů Podniku lze říci, že je systém hodnocení v Podniku v podstatě nastaven správně. V dokumentech je uvedeno, že zadávané cíle mají být SMART, důraz je kladen na kvalitní zpětnou vazbu a proces hodnocení má návaznost i na další procesy jako odměňování a vzdělávání. Ale dle výsledků z dotazníkového šetření a rozhovorů s pracovníky má proces hodnocení v Podniku několik nedostatků. Pracovníci vnímají hodnocení jako nutný proces, na jehož základě získají finanční odměnu a nemají potřebu podávat nadprůměrné pracovní výkony. Dále pracovníci projeví nespokojenost s komunikací jejich vedoucích. Nejen, že považují průběžnou zpětnou vazbu za nedostačující, ale v některých případech je nedostačující i komunikace při závěrečném hodnotícím rozhovoru. Ačkoli jsou vedoucí pracovníci školeni, jak mají postupovat, málokdo z nich tato pravidla dodržuje. Dalším nedostatkem v stanoveném systému hodnocení je přílišná administrativa a také malá participace oddělení lidských zdrojů.

Cílem bakalářské práce bylo popsat danou problematiku systému hodnocení pracovníků, rozebrat stávající systém hodnocení v konkrétní organizaci a formulovat návrhy na zlepšení. Na základě zjištěných nedostatků je uvedeno v kapitole „Návrhy a doporučení“ několik možností, jak systém hodnocení v Podniku upravit. Především se jedná o změnu v komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými a současně změnu v časě věnovaném závěrečnému hodnotícímu rozhovoru, který je příliš krátký. Další doporučení se týká zapojení oddělení lidských zdrojů do celého procesu hodnocení. Tato doporučení nejsou nijak nákladná. Poslední doporučení je jako jediné finančně nákladnější. Jedná se o zakoupení informačního systému pro hodnocení pracovníků. Tímto by se snížila přílišná administrativa kolem procesu a rovněž by bylo ušetřeno mnoho času, který je administrativě věnován.

Pro praktickou část bakalářské práce byl stanoven následující výzkumný předpoklad: Nastavený systém hodnocení v Podniku má problémové oblasti. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že problémovou oblastí je nedostatečná komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Další problémovou oblastí je čas, věnovaný závěrečnému hodnotícímu rozhovoru. V některých případech trvá závěrečný rozhovor pouhých 10 minut, což je nedostatečné. Výzkumný předpoklad byl tedy potvrzen. V kapitole „Návrhy a doporučení“ jsou uvedeny možnosti pro zlepšení těchto oblastí.

Pracovníci nastavený systém hodnocení vnímají jako nutný proces, kterým musí jednou za rok projít. Pro zefektivnění procesu jsem uvedla několik návrhů, a pokud je Podnik přijme, bude mít spokojenější pracovníky, kteří budou podávat lepší pracovní výkon, a to povede ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Zdroje

Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAY, Ros. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 514 s. ISBN 80-247-1279-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 138 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

Ostatní zdroje:

Interní materiály Podniku

Směrnice HR_1 Řízení výkonnosti zaměstnanců a systém odměňování

Směrnice HR_2 Určení výkonnostní prémie

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma procesu hodnocení	11
Obr. 2 Matice metod hodnocení	16
Obr. 3 Model 360° zpětné vazby	19
Obr. 4 Rozsah odměn	31
Obr. 5 Výpočet odměn	32

Seznam grafů

Graf č. 1: Znalost účelu systému hodnocení pracovníků	35
Graf č. 2: Podílení se na přípravě vlastních cílů	35
Graf č. 3: Srozumitelnost cílů	36
Graf č. 4: Poskytování zpětné vazby v průběhu roku	36
Graf č. 5: Spokojenost se způsobem hodnocení vedoucím	37
Graf č. 6: Přihlížení k připomínkám	38
Graf č. 7: Vlastní sebehodnocení	38
Graf č. 8: Znalost kritérií, dle kterých je hodnocen pracovní výkon	39
Graf č. 9: Používané metody hodnocení	40
Graf č. 10: Zaměření používaných metod	40
Graf č. 11: Doba trvání závěrečného hodnotícího rozhovoru	41
Graf č. 12: Zohlednění výsledků hodnocení v dalších procesech	41
Graf č. 13: Spravedlivost systému hodnocení	42
Graf č. 14: Objektivnost systému hodnocení	43

Příloha č. 2 Vzor dotazníku

Vážená paní, vážený pane,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká systému hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti. Cílem je zjistit, zda je systém hodnocení nastaven správně a efektivně. Dotazník je anonymní, nikam se nepodepisujte. Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více než 20 minut. Výsledky budou použity pouze pro účely bakalářské práce. Vyplněné dotazníky odevzdávejte přímo mně, nebo je zanechte na recepci. Předem děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

S pozdravem a poděkováním za spolupráci

Kateřina Mikovcová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

muž žena

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

méně než 1 rok 1 – 5 let 6 – 10 let více než 10 let

3. Znáte účel systému hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti?

ano spíše ano spíše ne ne

3.1. K čemu si myslíte, že slouží hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti?

4. Podílíte se na přípravě vlastních pracovních cílů?

ano spíše ano spíše ne ne

5. Jsou pro Vás nastavené cíle srozumitelné a reálné?

ano spíše ano spíše ne ne

6. Je Vám v průběhu roku poskytována zpětná vazba k Vašemu pracovnímu výkonu?

ano spíše ano spíše ne ne

6.1. Pokud ano, jak často?

denně 1x týdně 1x měsíčně několikrát do roka

7. Jste spokojen(a) se způsobem hodnocení Vaším vedoucím?

ano spíše ano spíše ne ne

7.1. Pokud ne, proč?

8. Je k Vaším připomínkám během hodnocení přihlíženo?

ano spíše ano spíše ne ne

9. Máte možnost poskytnout svému hodnotiteli vlastní sebehodnocení?

ano spíše ano spíše ne ne

10. Znáte kritéria, dle kterých je Váš pracovní výkon hodnocen?

ano spíše ano spíše ne ne

11. Jaké metody k hodnocení používá Váš vedoucí? (možnost vybrat více odpovědí)

- Hodnocení dle stanovených cílů
- 360° zpětná vazba
- Dotazníkové hodnocení
- Hodnocení chování
- Jiné: _____

12. Používané metody jsou zaměřené na hodnocení událostí:

minulých přítomných (aktuálních) budoucích

13. Kolik času zabere závěrečný hodnotící rozhovor?

- max. 10 minut
- max. 30 min
- max. 1 hodinu
- více než 1 hodinu

14. Jsou výsledky Vašeho hodnocení zohledňovány v následujících procesech? (možnost vybrat více odpovědí)

- odměňování
- vzdělávání a rozvoj
- plánování kariéry
- stanovení nových cílů
- změna náplně práce
- jiné: _____

15. Na co by se měla společnost zaměřit, abyste mohl(a) dosahovat ještě lepších pracovních výsledků?

16. Je dle Vašeho názoru systém hodnocení spravedlivý?

- ano spíše ano spíše ne ne

16.1. Pokud ne, proč?

17. Považujete hodnocení Vašeho pracovního výkonu za objektivní?

- ano spíše ano spíše ne ne

18. Co byste změnil(a) na systému hodnocení ve Vaší společnosti? (uved'te alespoň 2 příklady)

Příloha č. 3 Vzorové otázky pro rozhovory

1. Jak probíhá stanovování cílů?
2. Měl/a jste někdy zadané cíle, se kterými jste plně nesouhlasil/a? Jaký to byl cíl?
3. Jak probíhá závěrečný hodnotící rozhovor?
4. Jsou dle Vašeho názoru používané metody hodnocení efektivní nebo byste preferoval/a jiné?
5. Jak vnímáte stanovenou hodnotící škálu 1 – 6 ?
6. Rozebíráte i možnosti rozvoje?
7. Připravujete se nějakým způsobem na hodnocení? Jak?
8. Nastal někdy nějaký konflikt/spor s Vaším vedoucím při hodnocení? Jak byl řešen?

Příloha č. 4 Přepis rozhovorů

Rozhovor s pracovníkem A

Otázka č. 1: Jak probíhá stanovování cílů?

Potom, co proběhne hodnocení předchozího roku, se šéfem probíráme, jaké cíle budu mít na další rok. Vždycky si něco připravím dopředu, aby šéf věděl, jakým směrem chci posunout svoji práci. Šéf samozřejmě má taky nějakou představu o tom, co bych měl mít za cíle. Společně to probereme a nějak dáme dohromady pár cílů.

Otázka č. 2: Měl/a jste někdy zadané cíle, se kterými jste plně nesouhlasil/a? Jaký to byl cíl?

Ano, jednou se to stalo, ale už je to dávno, ani nevím, o co přesně šlo. Šéf mi chtěl zadat cíl, na kterém jsem měl pracovat sám. Byl dost náročný a podle mě až tolik nesouvisel s mojí pozicí. Teda spíš zahrnoval věci, které se dotýkaly i jiných pozic. Vůbec jsem ho nechtěl a měl jsem spoustu řečí o tom, proč bych ho neměl mít. Tak šéf vymyslel, že se na něm budu podílet s dalšími kolegy a budeme hodnocení společně. Nebylo to to, co jsem chtěl, ale lepší než na něm dělat sám.

Otázka č. 3: Jak probíhá závěrečný hodnotící rozhovor?

Na našem oddělení je taková skoro už tradice, že se stanoví týden, ve kterém chodíme jednotlivě se šéfem na oběd. Snaží se, aby to bylo v příjemném prostředí, a navíc zasedačky máme často plné, takže oběd se mi zdá jako dobré řešení. Při obědě je klid, takže probereme vše potřebné a ještě se dobře najíme.

Otázka č. 4: Jsou dle Vašeho názoru používané metody hodnocení efektivní nebo byste preferoval/a jiné?

Způsob, jakým mně šéf hodnotí, mi vyhovuje. Probereme cíle a moje dosažené výsledky. Asi bych to neměnil.

Otázka č. 5: Jak vnímáte stanovenou hodnotící škálu 1 – 6 ?

Se škálou problém nemám, nevadí mi. Většinou jsem tak okolo průměru, takže dostanu trojku. Samozřejmě bych chtěl dostat šestku, ale je jasné, že ji nikdy mít nebudu. Nikdo ji nemá.

Otázka č. 6: Rozebíráte i možnosti rozvoje?

Tak nějak okrajově to natukneme. Předběžně rozebereme, co by se mohlo do budoucna zlepšit, ale přímo vzdělávání a školení řešíme, až když se vyskytne nějaká příležitost. Spíš to řešíme v průběhu roku. Během toho hodnocení řešíme hlavně hodnocení a nové cíle.

Otázka č. 7: Připravujete se nějakým způsobem na hodnocení? Jak?

Vyloženě perfektní přípravu nemívám. Nepřipravuji si to moc dopředu. Asi tak den předem přemýšlím, co bych mu asi tak měl říct. Podle mě stačí, když si připravím pár úspěchů a věcí, co se mi podle mne opravdu povedly a to šéfovi řeknu. Většinou na to bere ohledy. Říkám mu jen fakta a stejně to není nic, co by sám nevěděl.

Otázka č. 8: Nastal někdy nějaký konflikt/spor s Vaším vedoucím při hodnocení? Jak byl řešen?

Konflikty spolu nemáme. Jak jsem říkal, vždycky to je při obědě a probíhá to v klidu. Když se neshodneme, tak se snažíme najít kompromis. Ke konfliktu nikdy nedošlo.

Rozhovor s pracovníkem B

Otázka č. 1: Jak probíhá stanovování cílů?

Zatím jsem stanovováním cílů prošla jen jednou, nejsem ve firmě tak dlouho. Asi tak týden po nástupu do firmy, jsem dostala od nadřízeného formulář se stanovenými cíli rovnou k podpisu. Trochu mě zarazilo, že jsme to společně neprodiskutovali. Ale samozřejmě jsem měla možnost se k tomu vyjádřit.

Otázka č. 2: Měl/a jste někdy zadané cíle, se kterými jste plně nesouhlasil/a? Jaký to byl cíl?

I když jsem cíle dostala bez předchozí diskuze, dá se říci, že jsem se všemi cíli souhlasila. Nebylo tam nic, co by mi vadilo, nebo co bych považovala za nevhodné.

Otázka č. 3: Jak probíhá závěrečný hodnotící rozhovor?

Probereme s nadřízeným zadané cíle, oba řekneme názor na věc. Pokud se ale v něčem neshodneme, tak názor vedoucího má větší váhu, a tak vyhrává.

Otázka č. 4: Jsou dle Vašeho názoru používané metody hodnocení efektivní nebo byste preferoval/a jiné?

Řekla bych, že jsou efektivní. Jsme hodnoceni podle našich zadaných cílů, a jelikož by měl mít každý cíle nastavené na svoji pozici, tak si myslím, že je to dobrý systém. Já s touto metodou rozhodně problém nemám. V mém minulém zaměstnání se používala stejná metoda, takže jsem na ni celkem zvyklá a vyhovuje mi.

Otázka č. 5: Jak vnímáte stanovenou hodnotící škálu 1 – 6 ?

Dle mého názoru je rozumně nastavená. Není tam žádná střední hodnota, takže nadřízení nemohou zvolit zlatou střední cestu a musí se přiklonit buď k lepšímu, nebo horšímu.

Otázka č. 6: Rozebíráte i možnosti rozvoje?

Ano, rozebíráme. Mluvíme o tom, jakým směrem se budu ubírat, a podle toho probíráme případné vzdělávání. Také si mohu říct, jestli mám zájem o něco konkrétního. Pokud nic vybrané nemám, nadřízený se mnou probere pár možností.

Otázka č. 7: Připravujete se nějakým způsobem na hodnocení? Jak?

Nemám připravené vyloženě podrobné sebehodnocení, ale snažím se si připravit argumenty, které mi pomohou získat lepší známku. Kdyby nadřízený se mnou nebyl moc spokojený, chci mít v záloze něco, čím dokážu, že jsem nějakých úspěchů za ten rok dosáhla.

Otázka č. 8: Nastal někdy nějaký konflikt/spor s Vaším vedoucím při hodnocení? Jak byl řešen?

S nadřízeným jsem ještě žádný konflikt neměla, ani při hodnocení, ani v průběhu roku.

Rozhovor s pracovníkem C

Otázka č. 1: Jak probíhá stanovování cílů?

Vedoucí mi řekne, co ode mne očekává a jaké cíle si myslí, že by na další rok byly pro mne vhodné. Já si sama také dopředu promyslím, co bych si dala za cíle. Většinou to vedoucí zasílám dopředu e-mailem. Poté se společně dohodneme na finální podobě cílů.

Otázka č. 2: Měl/a jste někdy zadané cíle, se kterými jste plně nesouhlasil/a? Jaký to byl cíl?

Jak jsem již říkala, probíráme cíle společně a vždy se dohodneme. Ještě se nestalo, že bych měla cíl, se kterým bych nesouhlasila. Když vyloženě nesouhlasím, tak ten cíl nemám a vymyslíme jiný.

Otázka č. 3: Jak probíhá závěrečný hodnotící rozhovor?

Vedoucí se snaží se mnou probrat úplně všechno možné. Probíráme zadané cíle, moje chování, pokrok, jakého jsem dosáhla i nějaké neúspěchy. Přijde mi to vyčerpávající, ale jsem ráda, že mi řekne všechno. V podstatě mě ani nijak nekritizuje, jen občas něco vytkne, že bych si třeba měla dávat na něco větší pozor, ale kritika to není.

Otázka č. 4: Jsou dle Vašeho názoru používané metody hodnocení efektivní nebo byste preferoval/a jiné?

Celkem mi vyhovuje tahle metoda. Používá se u nás už léta, takže bych ji ani nechtěla měnit.

Otázka č. 5: Jak vnímáte stanovenou hodnotící škálu 1 – 6 ?

Říká se, že 1 a 6 nedostane nikdy nikdo a téměř všichni mají prý známku 3. Možná by tedy mohla být kratší, třeba 1 – 4, nebo tak něco.

Otázka č. 6: Rozebíráte i možnosti rozvoje?

Ano, probíráme. Probíráme, na co je potřeba se do budoucna zaměřit, hlavně v souvislosti s těmi budoucími cíli. Nebo taky pokud v tom hodnocení vyšlo najevo, že mám nedostatky a měla bych si něco osvěžit, nebo se naučit něco nového.

Otázka č. 7: Připravujete se nějakým způsobem na hodnocení? Jak?

Připravuji se písemně. Vím, že vedoucí probírá úplně všechno možné, takže je lepší mít to na papíře, abych na něco nezapomněla. Napíšu si hlavně svoje úspěchy, ale i neúspěchy, abych se jen nechválila.

Otázka č. 8: Nastal někdy nějaký konflikt/spor s Vaším vedoucím při hodnocení? Jak byl řešen?

Konflikt nikdy nenastal. Pokud se třeba na něčem neshodneme, tak hledáme nějaké řešení, ale do konfliktů se nepouštíme.

Rozhovor s pracovníkem D

Otázka č. 1: Jak probíhá stanovování cílů?

Vedoucí mi předloží, co si pro mě připravil, za cíle. Mohu k tomu vyjádřit svůj názor, ale vedoucí udělá maximálně nějaké drobné změny, ale víc do toho nezasahují.

Otázka č. 2: Měl/a jste někdy zadané cíle, se kterými jste plně nesouhlasil/a? Jaký to byl cíl?

Stane se, že s něčím nesouhlasím a chci nějakou úpravu, ale v týmu máme některé cíle stejné, takže tam se změny dělat nedají. Jednalo se o cíl v souvislosti s prodejem, přišel mi trochu nereálný, ale ostatní s tím asi souhlasili. Pak máme všichni průměrné hodnocení.

Otázka č. 3: Jak probíhá závěrečný hodnotící rozhovor?

Je to celkem rychlý proces. Vedoucí mi řekne, jakou známku mi navrhuje a odůvodní ji. A jak jsem říkal, míváme takové průměrné hodnocení.

Otázka č. 4: Jsou dle Vašeho názoru používané metody hodnocení efektivní nebo byste preferoval/a jiné?

Metoda podle mne špatná není. Spíš bych měnil některé cíle.

Otázka č. 5: Jak vnímáte stanovenou hodnotící škálu 1 – 6 ?

Vždycky mám trojku, takže takový skoro průměr. Zajímalo by mě, jestli měl někdy někdo 5 nebo 6, říká se, že ne.

Otázka č. 6: Rozebíráte i možnosti rozvoje?

Vedoucí mi při hodnocení řekne, jaké jsou moje slabší stránky a na čem bych měl zapracovat, ale vyloženě na nějaké vzdělávací kurzy nechodím. Ale na zákonná školení samozřejmě chodím.

Otázka č. 7: Připravujete se nějakým způsobem na hodnocení? Jak?

Ani moc ne. Připravím si jen něco málo. Nemusím se přeci moc připravovat, když vím, jak to dopadne. A s tou známkou jsem spokojen.

Otázka č. 8: Nastal někdy nějaký konflikt/spor s Vaším vedoucím při hodnocení? Jak byl řešen?

Kdybych se pouštěl do nějakého sporu, mohlo by pak být mezi námi dusno a to nechci. Takže jsme naprosto bez konfliktů.

Rozhovor s pracovníkem E

Otázka č. 1: Jak probíhá stanovování cílů?

Nastoupil jsem do firmy v průběhu roku a svoje zadání cílů jsem viděl a také podepsal asi měsíc před hodnocením.

Otázka č. 2: Měl/a jste někdy zadané cíle, se kterými jste plně nesouhlasil/a? Jaký to byl cíl?

Když jsem cíle obdržel pozdě, nešlo moc nesouhlasit.

Otázka č. 3: Jak probíhá závěrečný hodnotící rozhovor?

Kupodivu jsem své cíle splnil. Nadřízený mi dal prostor se vyjádřit, ale já stejně neměl moc co říct. Probrali jsme stručně, jaký byl uplynulý rok a co nás čeká v budoucnu.

Otázka č. 4: Jsou dle Vašeho názoru používané metody hodnocení efektivní nebo byste preferoval/a jiné?

Snad jsem byl jediný, kdo dostal zadání cílů až takhle pozdě, jinak bych musel říct, že je to naprosto k ničemu. Ale vypadá to, že jsem byl výjimka.

Otázka č. 5: Jak vnímáte stanovenou hodnotící škálu 1 – 6 ?

Prý známku 6 nikdo nikdy neměl, tak nevím proč tam je. Ale jinak je dobré, že nadřízený nemůže zvolit střed.

Otázka č. 6: Rozebíráte i možnosti rozvoje?

Trochu o rozvoji mluvíme. Řekl jsem nadřízenému, v čem si myslím, že mám nedostatky. Prý jsem sebekritický, ale řekl mi, že pokud chci, mohu si na to najít školení.

Otázka č. 7: Připravujete se nějakým způsobem na hodnocení? Jak?

Popřemýšlel jsem nad svými úspěchy a neúspěchy. Myslím, že svoji práci vykonávám, jak bych měl, takže ani moc neúspěchů nemám.

Otázka č. 8: Nastal někdy nějaký konflikt/spor s Vaším vedoucím při hodnocení? Jak byl řešen?

Mám dobrého nadřízeného a ke konfliktu mezi námi nedochází.

Rozhovor s pracovníkem F

Otázka č. 1: Jak probíhá stanovování cílů?

Prvně jsem cíle stanovené neměl. Nějak mi je můj nadřízený nezadal. A to jsem nastoupil hned na začátku roku. Celý rok jsem tedy byl bez cílů. Ale další rok už jsem cíle měl, na přípravě jsem se i podílel a vedoucí mi mé nápady z větší části odsouhlasil.

Otázka č. 2: Měl/a jste někdy zadané cíle, se kterými jste plně nesouhlasil/a? Jaký to byl cíl?

Ani ne. Většinu cílů jsem si vymyslel sám, takže nebylo s čím nesouhlasit.

Otázka č. 3: Jak probíhá závěrečný hodnotící rozhovor?

Prvně jsem rovnou dostal známku, protože jsem neměl zadané cíle. Podruhé to bylo podobné. Dostal jsem známku, ale bez vyhodnocení jednotlivých cílů. Nadřízený rovnou řekl, že navrhuje známku a zeptal se, jestli souhlasím. Pak jsme dali dohromady cíle na další rok. Řekl bych, že to proběhlo hodně rychle, ale bez problémů.

Otázka č. 4: Jsou dle Vašeho názoru používané metody hodnocení efektivní nebo byste preferoval/a jiné?

Metoda sama o sobě neefektivní není, ale myslím si, že to můj nadřízený bere moc rychle. Možná by nebylo špatné, kdyby mě mohl hodnotit ještě jiný vedoucí, nebo třeba i kolegové.

Otázka č. 5: Jak vnímáte stanovenou hodnotící škálu 1 – 6 ?

Jsem s tím rozpětím spokojený. Známky 3 a 4 jsou takovým středem, kolem kterého se prý pohybujeme všichni.

Otázka č. 6: Rozebíráte i možnosti rozvoje?

Při tom hodnotícím rozhovoru ne. Ale v průběhu roku se o tom občas bavíme.

Otázka č. 7: Připravujete se nějakým způsobem na hodnocení? Jak?

Na těch 10 minut? To ani nemá cenu. Připravím si pár důležitých bodů, co se za ten rok událo důležitého, ale jinak nic.

Otázka č. 8: Nastal někdy nějaký konflikt/spor s Vaším vedoucím při hodnocení? Jak byl řešen?

Nebývám špatně hodnocen, takže bych se sám do sporu nepouštěl. A můj nadřízený není zrovna konfliktní typ.

Rozhovor s pracovníkem G

Otázka č. 1: Jak probíhá stanovování cílů?

S vedoucí podrobně probíráme, co nás v následujícím období čeká a podle toho se společně domlouváme na tom, jaké cíle budu mít. Také probíráme, na čem bych měla zapracovat a i to zahrneme do mých cílů.

Otázka č. 2: Měl/a jste někdy zadané cíle, se kterými jste plně nesouhlasil/a? Jaký to byl cíl?

Jelikož se na jejich tvorbě podílím, tak se ještě nestalo, že bych měla nějaký cíl, se kterým bych nesouhlasila.

Otázka č. 3: Jak probíhá závěrečný hodnotící rozhovor?

Řekla bych, že je to takové příjemné popovídání o tom, čeho jsme dosáhli a co se bude dít dál.

Otázka č. 4: Jsou dle Vašeho názoru používané metody hodnocení efektivní nebo byste preferoval/a jiné?

Metodu bych neměnila. Je zavedená již dlouho a řekla bych, že celkem efektivní je. Ale mohla by se zavést ještě nějaká další metoda, jako taková doplňující. Třeba kdyby nás hodnotil ještě někdo jiný.

Otázka č. 5: Jak vnímáte stanovenou hodnotící škálu 1 – 6 ?

Dle mého názoru by mohla mít o dva body kratší. Stačilo by rozpětí 1 – 4. Ale v podstatě je to asi jedno. Všichni bychom se i tak pohybovali kolem středu.

Otázka č. 6: Rozebíráte i možnosti rozvoje?

Trochu. Na začátku roku máme všichni hodně práce a to hodnocení nás trochu zdržuje, tak si jen nastíníme, na čem by bylo vhodné zapracovat, ale podrobněji se tím zabýváme o něco později.

Otázka č. 7: Připravujete se nějakým způsobem na hodnocení? Jak?

Ano, připravuji se. Vedoucí to po nás vyžaduje. Zkusím si sama vyhodnotit své cíle a nějak to hodnocení odůvodnit.

Otázka č. 8: Nastal někdy nějaký konflikt/spor s Vaším vedoucím při hodnocení? Jak byl řešen?

Jednou jsem si nějaký cíl prý ohodnotila až moc dobře. Ale za konflikt to nepovažuji, jen takové nedorozumění, které se vyjasnilo.

Rozhovor s pracovníkem H

Otázka č. 1: Jak probíhá stanovování cílů?

Ve většině případů jsou každý rok stejné nebo alespoň dost podobné. Mám takovou pozici, kde se nedá moc věcí měnit. Ale pokud z předchozího hodnocení vyplyne něco, na čem bych měla zapracovat, tak to také zahrneme do cílů.

Otázka č. 2: Měl/a jste někdy zadané cíle, se kterými jste plně nesouhlasil/a? Jaký to byl cíl?

Cíle přímo souvisí s mojí náplní práce, takže s nimi souhlasím.

Otázka č. 3: Jak probíhá závěrečný hodnotící rozhovor?

Jdeme s vedoucí do zasedačky. Kupuje nám k tomu nějaký zákusek, aby ten rozhovor byl příjemnější. Každá řekneme svůj názor a společně dojdeme k nějakému vyhodnocení. Sice ten proces moc nemám ráda, ale je to takové příjemné popovídání u kávy.

Otázka č. 4: Jsou dle Vašeho názoru používané metody hodnocení efektivní nebo byste preferoval/a jiné?

Hodnocení podle cílů mi vyhovuje. Probereme cíle a moje dosažené výsledky. Asi bych to neměnila.

Otázka č. 5: Jak vnímáte stanovenou hodnotící škálu 1 – 6 ?

Chtěla bych známku 6. Všichni ale víme, že ji nikdo nedostane, možná ani tu pětku ne. Ale jinak mi ta škála vyhovuje.

Otázka č. 6: Rozebíráte i možnosti rozvoje?

Ano, rozebíráme. Řešíme, v jakých oblastech mám mezery a jak je vylepšit. Také každý rok chodím na zákonná školení.

Otázka č. 7: Připravujete se nějakým způsobem na hodnocení? Jak?

Musím přijít k rozhovoru s vlastním sebehodnocením, takže si vždy něco připravím. V podstatě si vyhodnotím své cíle a popřemýšlím, jestli se stalo něco mimořádného.

Otázka č. 8: Nastal někdy nějaký konflikt/spor s Vaším vedoucím při hodnocení? Jak byl řešen?

Jak jsem již říkala, je to také příjemné popovídání u kávy, takže snad ani ke konfliktu nemůže dojít. Sama nemám konflikty ráda, takže je dobře, že k žádnému ještě nedošlo.

